

Trabajo Final de Master

Master Universitario en Ingeniería Industrial

Análisis del potencial del marketing online para el diseño de un metabuscador

MEMORIA

Autor: Marc Moranta Nadal
Directores: Edgar Fité, Emilio Rosico
Convocatoria: Enero 2017



Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Industrial de Barcelona



Resumen

Las mejoras en las redes de la comunicación y la cada vez más rápida transferencia de datos mediante la red, han convertido internet en una necesidad casi diaria para la llamada nueva generación digital. No obstante, la cantidad de datos de información existente dentro de internet, puede estar fuera del alcance de un usuario básico de la red. Es por esto, que surge el fuerte auge de los llamados metabuscadores, plataformas basadas en la aglutinación de datos procedentes de diferentes fuentes para proporcionar búsquedas de información más eficaces a los usuarios online. Así pues, el presente trabajo cubre un proceso analítico de la situación actual de los metabuscadores, un estudio de aplicabilidad del concepto analizado en otros sectores poco maduros en la metabúsqueda y finalmente el diseño de una solución para el sector encontrado.

En la primera parte del proyecto se organizará y analizará exhaustivamente los diferentes conceptos clave de los modelos de negocios basados en dos metabuscadores líderes en sus respectivos mercados, como son KAYAK y Rastreator.com, para tratar de extraer los aspectos diferenciales e innovadores que han conseguido convertirlos en casos de éxito en el mundo empresarial. El análisis estará enfocado en entender el potencial del marketing online en estas plataformas y evaluar las posibles carencias existentes en los casos de estudio.

Una vez realizado el análisis inicial, para seleccionar el sector más adecuado donde extrapolar los aspectos diferenciales encontrados en los casos de éxito estudiados, se han escogido tres sectores (sector textil, sector electrónico y sector muebles y decoración). Para seleccionar la alternativa más adecuada se han utilizado una serie de criterios y variables, basadas en el estudio inicial, para realizar un análisis multicriterio. Tras dicho análisis el sector con más potencial para implementar un metabuscador ha sido el sector textil.

Por último, los conocimientos adquiridos, riesgos encontrados y las conclusiones extraídas del estudio inicial, permitirán plantear un Business Model Canvas de un metabuscador implementado en el sector textil. La nueva propuesta, denominada Moddy, tiene como finalidad crear un concepto de metabuscador adaptado a las nuevas tecnologías y que permita solucionar las principales necesidades que aparecen en el sector. El modelo propuesto incluye una investigación del mercado donde se centra la solución, así como una simulación en tres escenarios diferentes, de los ingresos y costes que aparecen en los primeros cuatro años de funcionamiento del metabuscador.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ÍNDICE	3
1. GLOSARIO	7
2. PREFACIO	8
2.1. Origen del proyecto	8
2.2. Motivación	9
3. INTRODUCCIÓN	11
3.1. Objetivos del proyecto	11
3.1.1. Objetivo general del proyecto.....	11
3.1.2. Objetivos específicos del proyecto	11
3.2. Alcance del proyecto	12
4. INTRODUCCIÓN A LOS METABUSCADORES	13
4.1. Origen y evolución de los metabuscadores	13
4.1.1. Origen	13
4.1.2. Evolución	13
4.2. Marketing online en metabuscadores	14
4.2.1. Conceptos básicos, canales y tendencias actuales	14
4.3. El negocio B2B de los metabuscadores.....	16
4.4. Funcionamiento de un metabuscador.....	17
4.4.1. Funcionamiento técnico	17
5. ANÁLISIS BUSINESS MODEL CANVAS BASADO EN METABUSCADORES	20
5.1. Empresas objeto de análisis	20
5.1.1. Breve descripción de las empresas estudiadas	20
5.2. Infraestructura	21
5.2.1. Actividades clave	21
5.2.2. Recursos clave	22
5.2.3. Colaboradores	24
5.3. Oferta y propuesta de valor	26
5.4. Clientes y demanda.....	30
5.4.1. Segmentos de los usuarios y clientes	30
5.4.2. Origen y evolución de los canales utilizados.....	31
5.4.3. Relación con el usuario y customer experience	34

5.5. Viabilidad económica y financiera.....	37
5.5.1. Fuente de ingresos	37
5.5.2. Estructura de costes	39
5.5.2.1. Inversión en marketing online.....	41
5.5.3. Balances de las empresas	43
5.6. Conclusiones del análisis.....	44
5.6.1. Conclusiones del modelo de negocio	44
5.6.2. Riesgos de los modelos analizados	48
5.6.3. Sostenibilidad de los metabuscadores.....	49
6. VIABILIDAD DE UN METABUSCADOR EN OTROS SECTORES ____	51
6.1. Descripción de los sectores analizados.....	51
6.2. Criterios y variables de evaluación	53
6.2.1. Criterios seleccionados	53
6.2.2. Variables seleccionadas	56
6.3. Evaluación y comparación de alternativas.....	64
6.4. Conclusiones de la evaluación	68
7. MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR DE UN METABUSCADOR ____	69
7.1. Análisis de la oportunidad.....	69
7.1.1. El mercado moda online	69
7.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	72
7.2. Visión, misión y objetivos del nuevo metabuscador	74
7.3. Business Model Canvas del nuevo metabuscador.....	74
7.3.1. Infraestructura.....	75
7.3.1.1. Actividades clave.....	75
7.3.1.2. Recursos clave.....	75
7.3.1.3. Colaboradores.....	77
7.3.2. Propuestas de valor	78
7.3.3. Clientes y demanda	80
7.3.3.1. Segmentos de los usuarios y clientes	80
7.3.3.2. Canales.....	81
7.3.3.3. Relación con el usuario y customer experience	82
7.3.4. Viabilidad económica y financiera	84
7.3.4.1. Fuente de ingresos.....	84
7.3.4.2. Estructura de costes.....	86

7.3.4.3. Estudio de viabilidad	89
7.4. Conclusiones de la nueva propuesta	91
8. IMPACTO SOBRE EL ENTORNO	92
8.1. Impacto ambiental	92
8.2. Impacto sobre sociedad	92
9. PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN DEL TFM	93
CONCLUSIONES	96
AGRADECIMIENTOS	98
BIBLIOGRAFÍA	99
Referencias bibliográficas	99
Bibliografía complementaria	104
ANEXO A	105

1. Glosario

API: Application Programming Interface (Interfaz de Programación de Aplicaciones) Conjunto de rutas, protocolos y herramientas para desarrollar software y aplicaciones.

Búsqueda Orgánica: Lista de los resultados gratuitos en los motores de búsqueda que se muestra porque es relevante según los términos de búsqueda utilizados por un usuario.

B2B: (Business to Business), comercio electrónico basado en construir relaciones comerciales entre empresas, para así tomar ventaja del desarrollo conjunto de ambas partes.

B2C: (Business to Consumer), son comercios electrónicos enfocados al consumidor, basan su negocio en realizar ventas directas a los usuarios a través de internet.

CAPEX: Inversiones en bienes de capitales utilizadas por una compañía para adquirir o mejorar los activos fijos.

Conversión de lead: Transacciones exitosas que se realizan en una página web

CTR: Tasa de clicks, proporción que muestra con qué frecuencia las personas que ven su anuncio hacen clic en él.

Lead: Cumplimiento de cualquier acción previamente marcada como objetivo de la empresa online, ya sea una venta directa, la descarga, un formulario rellenado, etc.

Metadato: Datos altamente estructurados que describen información, describen el contenido, la calidad, la condición y otras características de los datos.

OTAS: Las Agencias de Viajes Online (Online Travel Agency) son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes.

SEO: (Search Engine Optimization) consiste en la optimización de un sitio web mediante la mejora de aspectos internos y externos con el fin de aumentar el tráfico de la web

SEM: (Search Engine Marketing) resultados que aparecen en las áreas patrocinadas de los motores de búsquedas.

SERP's: (Search Engine Page Result) páginas de resultados de un motor de búsqueda.

Tasa de rebote: Se produce cuando un navegante abandona el sitio después de haber visto una sola página web

2. Prefacio

2.1. Origen del proyecto

Durante las últimas dos décadas las tecnologías de la información han tenido un fuerte auge en todos los sectores de la economía mundial. Especialmente internet, donde según datos del EUROSTAT [1], en el año 2015 en torno al 85% de la población europea comprendida entre los 16 y 74 años, ha utilizado alguna vez internet. Es más, de dicha población europea, el 65% de los usuarios ha realizado alguna compra por internet durante el pasado año 2015, por lo que se ve aumentada claramente la necesidad de interaccionar con las plataformas web, y especialmente en las llamadas búsquedas por la red para satisfacer las necesidades de los usuarios web.

Si a lo anterior además se añade que según datos estadísticos de worldwidewebsite.com [2] en enero del 2017 hay 4.72 billones de páginas web indexadas en la web, cuya dimensión provoca que sea inviable llegar a toda la cantidad de información abordable en la red. De dicha necesidad de simplificar la búsqueda han aparecido los llamados metabuscadores, creados para agregar los resultados más relevantes procedentes de otros motores o directorios y así facilitar y aumentar la interacción con el usuario.

Los metabuscadores, también conocidos como comparadores web, pueden ser definidos como un sistema o plataforma online basado en un software encargado de agregar, filtrar y comparar entre diferentes productos o servicios procedentes de diferentes páginas web o motores de búsqueda, teniendo en cuenta los criterios marcados por los usuarios de dicho metabuscador.

Con constantes anuncios mediante medios masivos como la televisión y radio, o vía marketing online a través de por ejemplo promociones lanzadas vía email, se puede observar el fuerte protagonismo que están adoptando las empresas del sector metabúsqueda. Todos conocemos o hemos escuchado alguna vez hablar del comparador de seguros Rastreator o el comparador de hoteles Trivago, es aquí donde se encuentra el origen de este proyecto, donde mediante investigación y análisis de los casos de éxito basados en metabuscadores se analizará por una parte si son un modelo de negocio sostenible así como también los

hechos que han logrado diferenciarse de sus competidores, para así aprender de los aspectos diferenciales planteados en sus modelos, así como también de sus posibles carencias y poder aplicar todas ellas en un nuevo modelo de negocio basado en la metabúsqueda.

2.2. Motivación

Tras realizar el master en Ingeniería Industrial son muchos los conceptos técnicos adquiridos, no obstante, algunas veces se nos puede olvidar que la mayoría de avances tecnológicos tienen como finalidad crear valor económico a la empresa. Por tanto, para que dichos avances tengan sentido y valor para la sociedad, éstos deben estar acompañados por la creación de un modelo de negocio innovador y diferencial.

La industria y mercado digital ha encontrado en los metabuscadores una manera de planificar las compras de los usuarios, y un nuevo canal para promocionar los productos de los comercios electrónicos, pero ¿Y si hubiera una solución para optimizar el beneficio en ambas partes? Por tanto, la principal motivación de este proyecto reside en intentar encontrar una propuesta para crear un valor añadido al mercado, ya que dicha propuesta puede servir de gran ayuda para conseguir dominar el mercado, establecer tus propios precios y así maximizar los márgenes en cualquier modelo de negocio. Para conseguirlo será de total ayuda todos los conceptos analíticos adquiridos durante el Grado y Master en la ETSEIB, así como también el espíritu emprendedor que considero tener, ha ayudado fuertemente a la creación de este proyecto.

Esta motivación se encuentra relacionada con el interés del autor del trabajo con en el emprendimiento, innovación e implementación de las nuevas tecnologías en la sociedad, y por tanto que

3. Introducción

En una sociedad actual tan cambiante tanto desde un punto de vista de tendencias sociales como tecnológicas, es muy importante mantener el ojo sobre todas aquellas oportunidades de negocio que puedan aparecer que te permitan introducirte fuertemente en el mercado, o si en cambio ya te encuentras dentro de él, conseguir mejorar e innovar para conseguir una diferenciación de cara a la competencia.

3.1. Objetivos del proyecto

3.1.1. Objetivo general del proyecto

El principal objetivo de este proyecto consiste en realizar un análisis exhaustivo tanto del funcionamiento como de las estrategias de marketing online aplicadas en modelos de negocios actuales basados en diferentes metabuscadores, para así proponer estudiar la aplicabilidad que tienen éstos en la creación de un innovador metabuscador en un sector menos explotado. A lo largo del proyecto se estudiarán distintos sectores potenciales para ver donde mejor se aplican los factores de éxito estudiados en el análisis inicial y así poder tomar una decisión del mejor sector donde aplicar el nuevo metabuscador. Lo que se presente con la solución propuesta es captar la atención de un sector online al alza donde son cada vez más las personas que realizan sus compras por internet, en lugar de asistir a la tienda tradicional.

3.1.2. Objetivos específicos del proyecto

- Poder explicar el funcionamiento general de un metabuscador, desde el software utilizado hasta la base de datos a la cual acuden para proporcionar la información.
- Verificar la viabilidad de los metabuscadores como negocio tal y como lo concebimos en la actualidad, por una parte mediante los resultados procedentes de los cash flows de las empresas estudiadas, por otra parte mediante datos estadísticos la satisfacción del cliente a través del número de “reviews” ofrecidas o número de usuarios.
- Entender el enfoque del marketing online presentado por las empresas objetivo de estudio y hacer un estudio de las adaptaciones que hayan podido realizar éstas,

teniendo claro cuáles eran los objetivos iniciales y como han ido abriendo mercado debido a su llegada límite superior vertical del mercado marcado inicialmente.

- Concluir si los modelos de negocio estudiados son extrapolables a otros sectores, y si así es tener claro en que parte de los modelos y funcionamiento es extraíble para ser aplicado al sector no explotado.
- Definir cómo va a ser tanto el servicio ofrecido como el camino que debe seguir la propuesta de valor ofrecida como solución a las carencias encontradas durante el estudio previo
- Plantear modelo de negocio detallado de la solución propuesta

3.2. Alcance del proyecto

Este proyecto analiza inicialmente los modelos de negocio utilizados por las empresas metabuscadoras desde un punto de vista de usuario, teniendo siempre presente las restricciones y la poca transparencia tanto tecnológica como de negocio presentadas por las empresas objetivo de estudio en este trabajo. Utilizará por tanto, una serie de variables cualitativas y cuantitativas para realizar el estudio oportuno.

Teniendo en cuenta que los metabuscadores siguen un modelo de negocio B2B, es decir, la transacción de bienes o la prestación de servicios se realiza entre dos empresas, este proyecto no entrará a detallar la comparativa de dicho modelo con todos los existentes en el mundo digital. Además el análisis se realiza desde una visión funcional, por lo que el proyecto no entrará al detalle ni tampoco contempla realizar explicaciones técnicas de las herramientas, servidores, etc, utilizados en el funcionamiento de los metabuscadores o comparadores web.

La segunda parte del proyecto, corresponde al plan de negocio actualizado planteado como solución, en él aparte de la explicación del plan, también se analizará un estudio de mercado y plantearán diferentes estrategias de marketing online aplicables a la solución propuesta. Igual que con el estudio de los modelos de los metabuscadores existentes, al plantear la solución, este proyecto no contempla el desarrollo de la parte técnica de la propuesta.

4. Introducción a los metabuscadores

4.1. Origen y evolución de los metabuscadores

4.1.1. Origen

Desde los años 90 todas las tecnologías y desarrollos relacionados con los motores de búsqueda han ido evolucionando de tal manera que se han extendido por toda la comunidad web hasta día de hoy. Sin embargo, la información que aparecen en dichos motores de búsqueda es cambiante, así como son también las tecnologías y métodos de búsqueda utilizados por cada uno de ellos. Como resultado la información que aparece puede ser muy dispar de un motor a otro, tanto es así que según estudios realizados en el 2006 [3] se estimó que aproximadamente el 70% de los links ofrecidos en la primera página de cuatro importantes buscadores web como son Google, Yahoo, Ask y MSN Search, pueden ser exclusivos a cada motor.

Por lo tanto, con la necesidad de ofrecer a los usuarios una búsqueda más unificada, desde mediados de los 90 aparecieron los primeros metabuscadores capaces de combinar búsquedas de diferentes motores de búsqueda agregados. El primer metabuscador en ofrecer una búsqueda de texto completo fue WebCrawler, creado en el año 1994 el cual generaba resultados de Google, Yahoo!, Bing (antes MSN Search), Ask.com, About.com, MIVA o LookSmart entre otros.

4.1.2. Evolución

Tal y como se ha expuesto, el sentido por el cual aparecieron los metabuscadores viene dado principalmente por las diferencias en los documentos indexados que aparecen tras las consultas de los usuarios. Sin embargo, el concepto de metabuscador ha ido evolucionando desde sus inicios. La base de datos ya no es únicamente alimentada por los motores de búsqueda, sino que se encuentra alimentada externamente procedente de la información ofrecida por toda aquella plataforma que quiera aparecer en el metabuscador respetando su formato original. En la actualidad los metabuscadores también son conocidos como comparadores, ya que permiten a los usuarios comparar los resultados logrados a partir de las consultas a través de la web.

Es utilizando dicha funcionalidad comparativa donde se encuentra la mayoría de los casos de

éxito de empresas como KAYAK, Tripadvisor, TRIVAGO, Acierto.com, Verti o Rastreator.com. Pese a que siguen existiendo los metabuscadores encargados de agregar los resultados de los motores de búsqueda, la comparación a través de la unión de varios rankings de productos o servicios, basado en unos criterios personalizados por el usuario, ha sido la evolución natural que han ido tomando los metabuscadores hasta hoy en día, y es sobre este último concepto sobre el cual este TFM va a trabajar.

4.2. Marketing online en metabuscadores

El concepto de marketing online se encuentra fuertemente ligado con el de metabuscador debido a varios motivos. El primero es que uno de los principales beneficios que ofrecen a las empresas y plataformas web que aparecen en ellas es la posibilidad de atraer a diferentes tipos de audiencia y entender las necesidades de éstas, por lo que si el metabuscador no trabaja sus estrategias de marketing online no será capaz de captar dicha audiencia y por lo tanto dejará de ser útil para los anunciantes en él. Otro motivo principal se encuentra ligado con el modelo de negocio electrónico que sigue un metabuscador, B2B. Por tanto, es importante tener una estrategia de marketing detrás del metabuscador para conseguir los objetivos básicos y prioritarios de las empresas con las que trabaja.

4.2.1. Conceptos básicos, canales y tendencias actuales

Estos son los conceptos, tendencias y canales utilizados en el marketing online de los metabuscadores:

Rankings de búsqueda SEO/SEM: Aunque no es un concepto exclusivo de los metabuscadores, conseguir un buen posicionamiento es las búsquedas orgánicas y búsquedas de pago dentro de los motores de búsqueda es una herramienta clave para convertir búsquedas en clicks a las páginas de los proveedores.

Social media marketing: Las cada vez más utilizadas redes sociales provocan que muchos de los esfuerzos de los comercios electrónicos, y en especial empresas B2B como los metabuscadores se centren en crear contenidos para estimular a los usuarios a conocer sus productos y servicios a través de las redes sociales. Tiene principalmente tres estrategias, acercamiento pasivo donde son los mismos usuarios que con sus opiniones y

recomendaciones van creando el contenido, acercamiento directo utilizado como canal de comunicación por las empresas y finalmente la estrategia “social listening” donde las empresas recopilan toda la información y opiniones para mejorar sus servicios.

Marketing en dispositivos móviles: En la actualidad el auge de la telefonía móvil, ha provocado que los metabusadores deban asegurar que el contenido de los dispositivos móviles esté optimizado, para así garantizar un proceso fluido a los usuarios en todos los dispositivos posibles.

Marketing de interacción: También conocido como CEM (Customer Engagement Marketing), consiste en crear y entregar mensajes personalizados a usuario según los comportamientos de éste. Tan importante es esta tendencia que la interacción con el usuario está considerada como uno de los tres pilares clave del nuevo SEO. Tradicionalmente Google se fijaba en principalmente dos factores para realizar sus rankings SEO [4], SEO onpage relacionado con el contenido la página misma a través de una serie de indicadores, y “Link building” relacionado con los enlaces entrantes a la propia página. Pero en la actualidad, entre los 200 indicadores que utiliza Google para realizar el ranking, se encuentra la interacción de la página con el usuario, por lo que se observa claramente la importancia del marketing de interacción.

Email Marketing: Es un canal de marketing tradicional, pero sigue considerándose como la táctica más efectiva utilizada para la generación de leads [5]. Las ventajas de este canal son muchas, entre ellas está un coste bajo en comparación con otros medios de comunicación y permite personalizar al máximo mediante diferentes estrategias de construcción.

Content Marketing: Considerado como la segunda técnica más efectiva para generar la mejor calidad de leads, pero a su vez la más difícil de ejecutar [5], consiste en crear y compartir contenido en la web o aplicación para llamar la atención de los diferentes segmentos del metabusador. Las nuevas investigaciones apuntan a que el futuro del marketing de contenidos estará enfocado hacia un contenido más corto y directo [6].

Data Driven Marketing: Es una técnica que utiliza diferentes modelos de investigación y análisis en tiempo real para definir los patrones del mercado a partir de la recopilación de datos internos y externos al metabusador para favorecer en la interacción de datos con empresas colaboradoras.

4.3. El negocio B2B de los metabuscadores

Los metabuscadores, tal y como ya se ha comentado siguen un modelo B2B, cuyas características les han hecho crecer como plataforma de distribución de una forma exponencial en la última década, en Reino unido por ejemplo el 70% de los internautas afirman haber utilizado un comparador en alguna ocasión [7]. El modelo de negocio de estas plataformas se basa en cobrar por redirigir el tráfico a sus clientes, y aunque supone por tanto una inversión por parte de las empresas que pretendan aparecer en ellas, son muchos los beneficios que conlleva tanto a las empresas como a los usuarios del sector donde el metabuscador está especializado.

Beneficios de un metabuscador:

- Proporcionar y enriquecer de forma simplificada toda la información online en las búsquedas realizadas por los usuarios sobre un servicio o producto concreto.
- Información directa por parte de los usuarios sobre cuáles son sus necesidades. Los metabuscadores han sido diseñados para responder de la forma más rápida ¿qué necesitas hoy?. Además, permiten acceder tanto a la disponibilidad como al precio a tiempo real.
- Permiten la personalización de las búsquedas en una única interfaz. Donde según estudios de Captora [8] el 61% de los usuarios prefieren empresas con contenidos online personalizados.
- Crea una base de datos con la información procedente de las búsquedas de los usuarios y así ofrecer mayor control del tráfico de usuarios a los proveedores.
- Facilitan y dan la oportunidad a los comercios electrónicos de aumentar su visibilidad en la red hacia los usuarios así como canal de marketing para sus productos y servicios.
- Los metabuscadores permiten a las empresas aumentar la captación y conversión de leads. En internet un lead es el cumplimiento de cualquier acción previamente marcada como objetivo de la empresa, como puede ser por ejemplo una venta directa. Una conversión aparece cada vez que se produce un lead y otro beneficio que un metabuscador ofrece es que permite conocer con mayor facilidad quién es el sujeto de la conversión o cuando se ha producido dicha conversión.

- Los metabuscadores permiten satisfacer las necesidades de las demandas de instantaneidad, precisión y concisión para los proveedores sin necesidad de intermediarios y así favorecer a los canales de venta directa.

4.4. Funcionamiento de un metabuscador

Para crear un metabuscador o también llamado comparador de precios son necesarios tres pasos fundamentales, y estos son: adquisición de datos, compararlos y mostrarlos por pantalla a sus usuarios. En este apartado del proyecto no se entrará al detalle técnico de los códigos, fuentes, bibliotecas, etc. utilizados para la codificación de las plataformas webs, no obstante, se explicará resumidamente a grandes rasgos cómo se comporta y cuáles son los requerimientos técnicos de una plataforma web como tal.

4.4.1. Funcionamiento técnico

Primero hay que resaltar que los procedimientos utilizados para recolectar datos depende totalmente del tipo de comparador que queramos crear, es decir, si al usuario final se le está ofreciendo una comparación de servicios, productos, hoteles, etc. Por tanto, las soluciones técnicas propuestas pueden considerarse aplicables a los metabuscadores a modo regla general, y depende totalmente de la posición que quiera jugar cada empresa dentro del mercado y así como también su modelo de negocio con sus proveedores, que se adopte una medida u otra de funcionamiento de la aplicación.

El primer paso para la creación del macro comparador web viene con la recopilación de los datos, y éstos pueden venir dados principalmente por tres vías:

- 1) APIs (Application Programming Interface) [9]
- 2) Archivos RSS [10]
- 3) Web Scrapping (Crawling) [11]

En las siguientes tres metodologías de extracción de datos no solo se explicará la aplicabilidad en los metabuscadores, sino que también se presentará brevemente su funcionamiento y base técnica desarrollada en cada una de las vías propuestas.

APIs : La interfaz de programación de aplicaciones, también conocida como API (Application Programming interface), que se puede definir como una agrupación de funciones, subrutinas y especificaciones que pueden ser utilizadas tanto por las aplicaciones para comunicarse entre ellas así como también por el propio programador para interactuar con el software en

cuestión. Su funcionamiento se basa principalmente en llamadas a sus bibliotecas informáticas codificadas en lenguaje de programación por el programador. El uso de las APIs puede ser variado, pero dentro del sector de la metabúsqueda se basa mayoritariamente en la comunicación con las bases de datos(DBMS) y sistemas operativos(WinAPI).

Los metabuscadores utilizan las APIs estableciendo relaciones comerciales con las plataformas web las cuales su canal envía el tráfico o también llamados proveedores de información. Ambas partes acuerdan crear una API donde pueden compartir allí los datos actualizados en todo momento.

Archivos RSS: Son las siglas de Really Simple Syndication, y simplemente es un archivo generado por la misma página web que contiene la información y los datos publicados en ella. Se encuentra formado por los llamados “items”, los cuales representan a cada elemento de información dentro del archivo. El metabuscador o comparador de webs necesita un software lector de feeds diseñado para leer estos contenidos y así obtener la información más reciente dentro del archivo RSS. Este método es el menos utilizado de los tres planteados, y normalmente es utilizado para extraer el contenido procedente de noticias, blogs, wikipedia, etc. para devolver los datos de una forma más simplificada.

Web Scrapping: Método utilizado para la extracción de datos e información de sitios web mediante softwares informáticos de rastreo. Su principal función se basa en la transformación de datos semiestructurados o sin estructura web, como puede ser el creado por el formato html, en datos estructurados para hacerlos fáciles de leer y aplicar.

Este método de rastreado de webs es una de las formas más eficientes y directas para obtener los datos procedentes de las fuentes de información. Generalmente permiten extraer diferentes tipos de información online como son los precios, ofertas, localización... del lugar rastreado. El problema de dicho método viene dado por el hecho de que las plataformas web donde se encuentra la información deben utilizar tecnología en código abierto, entonces deben cerrarse acuerdos entre partes interesadas para que pueda existir el traspaso de información.

Una vez recolectados los datos por parte de las fuentes de información, o también llamados proveedores, se tiene que convertir el formato del cual proceden (xml, json o csv) al formato

de la base de datos del metabuscador. Se pueden utilizar una amplia gama de Softwares que permiten esta acción, un ejemplo es SR-Convert, pero existen muchos otros. Entonces se debe personalizar la categorización de productos según convenga al metabuscador ya que los proveedores proporcionan la clasificación de productos basados en su propia base de datos. Una vez personalizada la base de datos se puede cargar en el sistema sobre la base diaria para mantener la información de los productos y servicios actualizados.

En la propia plataforma del metabuscador para realizar la comparación y presentación en pantalla al usuario, intervienen muchas tecnologías que debido al alcance de este proyecto no se entrarán a detallar, como pueden ser DNS, IP, HTML, Servidores Web, Navegadores, etc.

Finalmente, como se ha adelantado antes, el modelo de los metabuscadores se basa en redirigir su tráfico de usuarios a los proveedores y clientes. Esta transacción se puede llevar a cabo porque la redirección URL fuente proporcionada por el metabuscador se transforma en un código, que permite al proveedor contabilizar el número de referencias y usuarios procedentes del mismo, y según los términos acordados, el proveedor le paga al metabuscador por cada re direccionamiento establecido. En la imagen 4.1 se ilustra todo el proceso de funcionamiento general de un metabuscador.



Imagen 4.1. Modelo funcionamiento metabuscador. Fuente: Elaboración propia

5. Análisis Business Model Canvas basado en metabuscadores

Para cumplir con el objetivo del trabajo de diseñar un metabuscador que tenga un gran impacto en el mercado digital, no solo se puede centrar el estudio en el marketing online que siguen los metabuscadores, también es necesario un estudio de su modelo de negocio para conocer como aplican estas estrategias de marketing online en él. Para analizar entonces el modelo de negocio aplicado a metabuscadores del mercado se utilizará el llamado Business Model Canvas. Es un modelo innovador, creado en el 2010 por Alexandre Osterwalder, que permite visualizar y redefinir los modelos de negocio de forma rápida y eficaz. El modelo canvas se divide en 9 módulos diferentes que cubren las cuatro áreas principales de una empresa: infraestructura, oferta, clientes y viabilidad económica.

5.1. Empresas objeto de análisis

Las dos empresas objeto de análisis de este trabajo son KAYAK software Corporation y Rastreator.com limited. El motivo de esta elección viene dado porque ambas empresas supieron crear un concepto innovador de metabuscador antes no creado en sus respectivos sectores y han aplicado unas estrategias de marketing y desarrollo que les han permitido expandir su negocio y mercado.

5.1.1. Breve descripción de las empresas estudiadas

KAYAK es una compañía norteamericana creada en el año 2004 por los cofundadores de las ya existentes OTA's Expedia, Travelocity y Orbitz. Su modelo de negocio se basa en un metabuscador de vuelos, hoteles y viajes turísticos, intentando facilitar al máximo la planificación y gestión de los viajes a sus usuarios. El año 2010 donde la empresa ya facturaba un total de 627 millones de consultas de búsqueda al año, empezó su expansión internacional, adquiriendo swoodoo and checkfelix.com, compañía alemana y austriaca respectivamente. En el 2012, KAYAK fue adquirida por Priceline.com, un grupo que opera con 6 grandes marcas, incluyendo KAYAK, como son Booking.com, priceline.com, agoda.com, Rentalcars.com y OpenTable. Actualmente KAYAK presta sus servicios en más de 40 países y en 20 idiomas diferentes [12].

Rastreator.com por su parte, es un metabuscador perteneciente a RASTREATOR.COM LIMITED Sucursal en España, cuya propiedad se encuentra actualmente repartida con un 75% para el grupo asegurador inglés Admiral Group, y un 25% por Mapfre seguros. La empresa fue creada en el año 2009 siguiendo los pasos de su homólogo inglés Confused.com, también perteneciente al grupo Admiral Group, e inicialmente la plataforma fue diseñada para ser un comparador de seguros, aunque con el tiempo ha ido evolucionando como comparador de tarifas y precios para otros servicios como son Finanzas, viajes, energía, telefonía y ONGs [13]. Su estrategia de negocio se basa en presentar a través de sus diferentes canales los mejores precios y servicios disponibles según las características y necesidades de cada usuario. Actuando de manera imparcial con todos sus proveedores, para así ofrecer una información veraz y transparente al consumidor.

5.2. Infraestructura

5.2.1. Actividades clave

Las actividades clave del modelo de negocio, son todas aquellas que la empresa debe realizar para conseguir ejecutar a la perfección sus propuestas de valor. A su vez si dichas actividades son ejecutadas, ayudarán a mantener la relación con los clientes y así conseguir más ingresos. Estudiando las empresas expuestas anteriormente, están son las principales actividades clave de su modelo de negocio.

KAYAK

Descubrir al consumidor: Mediante el Big Data y Data Driven Marketing, KAYAK encuentra patrones de comportamiento en sus usuarios para así poder ofrecer los mejores resultados en las búsquedas de éstos.

Optimización constante: Cada detalle de las plataformas de KAYAK se optimiza constantemente, filtrando los datos externos del ruido para conocer las estrategias a seguir.

Renovar el modelo actual: Una de las actividades clave de KAYAK consiste en la flexibilidad del modelo de negocio. Un ejemplo de la adaptación a las necesidades se encuentra con la interacción adquirida con el usuario, que en sus inicios era nula.

Gestión relaciones B2B: KAYAK propone como canal de tracción clave el desarrollo de estrategias conjuntas con sus socios para el beneficio de ambas partes.

Rastreator.com

Gestión relaciones B2B y ampliar cartera de proveedores: Rastreator.com en sus inicios empezó con tan solo 3 proveedores de seguros de automóvil. Por lo tanto, una de las actividades clave que han hecho convertir Rastreator.com en líderes de mercado han sido la gestión realizada con sus proveedores. Convencer a los proveedores de la utilidad de su canal no fue una tarea fácil, tal y como expone Elena Betés [15] (Ex CEO de Rastreator.com) en el año 2015. Hasta que no se empezó a demostrar la necesidad de entrar en este tipo de canales y medios digitales, los proveedores, en sus inicios las aseguradoras, no se desbloqueó la situación y se creó la confianza suficiente para aumentar la cartera de proveedores.

Ampliación de contenidos: Inicialmente en año 2009 Rastreator.com empezó ofreciendo únicamente seguros de automóvil, posteriormente evolucionó y pasó a ofrecer también seguros de moto, del hogar etc. Al cabo de unos años desde su creación, una vez cubierto la vertical de seguros, Rastreator.com diversificó su cartera de productos y servicios a no solo la comparación de seguros, sino también de internet y telefonía, finanzas o viajes.

Optimización de la página: Como se verá en el apartado 5.4.2 la mayoría de su tráfico proviene del tráfico orgánico generado en los motores de búsqueda. Uno de los motivos que le permite este buen posicionamiento en el tráfico orgánico se debe a su capacidad de optimizar su plataforma web, que a su vez le permite posiblemente pagar un CPC de SEM cada vez más bajo y por tanto ahorrar en los costes por marketing online de la empresa.

5.2.2. Recursos clave

Los recursos clave, son todos aquellos recursos necesarios para generar valor a los usuarios. Deben ser considerados como un activo del negocio, ya que son totalmente necesarios para el funcionamiento del mismo. Dichos recursos pueden ser tanto físicos, financieros, humanos o intelectuales.

KAYAK

Plataformas analíticas: Para realizar las auditorías de las plataformas utilizadas por KAYAK, según datos de builtwith.com [16], el metabuscador turístico utiliza Google analytics, Fastly una plataforma analítica a tiempo real e Inspectlet.

Plataforma utilizada: La plataforma utilizada es un recurso clave para conseguir representar el contenido deseado según las características con las que se basan sus propuestas de valor. Para ello KAYAK utiliza “CSS media queries”, que permiten adaptar la representación de los contenidos, mediante recursos como Max Width o Device Pixel Ratio el cual se encarga de administrar los pixels del medio [16].

Recursos tecnológicos para la metabúsqueda: Softwares propios como Hacker Fares, diseñado en el 2011 que permite ofrecer la disponibilidad y precios de las tarifas actualizadas en cada momento, así como API’s con agencias de viaje online y todos sus colaboradores, y plataformas como Amadeus o ITA Software, son los recursos que utiliza KAYAK para realizar la metabúsqueda según las preferencias del usuario.

Herramientas para trackear usuarios: Tanto KAYAK como sus colaboradores utilizan browser cookies las cuales se almacenan en los ordenadores de los usuarios para conocer sus preferencias, conocer la procedencia y destino, o trabajar con las campañas publicitarias. Con el mismo propósito también utilizan web beacons (pixel GIF imágenes) que se encuentran en el código de la página web o newslater.

Recursos humanos: El equipo directivo de KAYAK [17] se encuentra formado por fundadores y cofundadores de importantes agencias de viaje Online (OTA’s). Éstos son Steve Hafner cofundador de Orbit, Terrell Jones y fundador de Travelocity, y Greg Slyngstad fundador de Expedia. Por tanto, sus largas experiencias profesionales dentro del sector turístico, permiten a KAYAK afianzarse en las primeras posiciones del sector.

Rastreator.com

Lenguaje universal: Rastreator.com utiliza PHP como lenguaje de programación de uso general y ASP.net como framework para construir sitios web su aplicación web y servicios web XML [16]. Igual que con KAYAK, eso le permite posicionarse mejor en los rankings SEO.

Plataformas analíticas: En el caso de Rastreator.com, los recursos utilizados para realizar las auditorías de las plataformas son Google analytics, Google Conversion Tracking que es una herramienta de Adwords que te permite conocer el comportamiento del usuario tras pinchar en el link de Rastreator.com, Yahoo Web Analytics y Bing Universal Event Tracking [16].

Plataforma utilizada: Con el mismo objetivo que KAYAK, Rastreator.com utiliza “CSS media queries”, como recursos clave para mejorar las características de su plataforma. Algunas de

las herramientas utilizadas son Max y Min Width, y Orentation.

Recursos tecnológicos para la metabúsqueda: Rastreator.com principalmente basa su viabilidad tecnológica de la metabúsqueda mediante API's con sus colaboradores.

Herramientas para trackear usuarios: El comparador Rastreator.com también utiliza un amplio número distinto de cookies para rastrear a sus usuarios.

Recursos humanos: En sus inicios Rastreator.com empezó con tan solo un equipo de 10 personas distribuidas la mitad en España y la otra mitad en India. Su forma de trabajar se basa en la comunicación, y su tamaño se mantuvo reducido hasta 3 años después de su creación donde se produjo el umbral de rentabilidad y empezó a ampliarse el equipo [15]

Recursos financieros: A finales del año 2009, Mapfre adquiría el 25% de Rastreator.com debido a la necesidad de las empresas nuevas en el negocio de la metabúsqueda, en alinear las inversiones en Marketing con empresas ya consolidadas en el sector, así como también compartir las inversiones iniciales que todo negocio debe realizar [18].

Valor de marca: Uno de los recursos clave han sido la forma de crear la marca Rastreator.com por la compañía. En la imagen 5.1 se observa la imagen de su marca, un perro de raza basset hound, que ha conseguido claramente diferenciar los anuncios utilizados por la empresa.



Imagen 5.1. Perro Rastreator.com como imagen de marca. Fuente: www.rastreator.com

5.2.3. Colaboradores

Uno de los puntos clave para asegurar la optimización y progreso de un negocio digital, se basa en establecer acuerdos de colaboración con los socios, proveedores, o incluso competencia de la empresa. En este caso de estudio, estos son los colaboradores encontrados para las empresas analizadas.

KAYAK

Proveedores: La primera pieza clave dentro de los colaboradores clave del modelo de negocio de KAYAK, se encuentran los proveedores de los servicios ofrecidos a los usuarios. Dentro de este grupo se encuentran las agencias de viaje online (OTA's), las aerolíneas, cadenas hoteleras y las empresas de alquiler de coches. Es muy importante que KAYAK mantenga fuertes estrategias colaborativas con dichas empresas, debido a que según su modelo de negocio, KAYAK depende directamente de éstas, por lo que si los datos procedentes de los proveedores no se encuentran actualizados o dejan directamente de suministrarse, KAYAK dejaría de ser útil para los usuarios.

Amadeus: Complementando las búsquedas domésticas realizadas mediante API's con sus proveedores, es importante mencionar el acuerdo de licencia con Amadeus, vigente hasta el 31 de Diciembre del año 2017[19], donde éste proporciona toda la información necesaria procedente de las tarifas aéreas en los vuelos internacionales, para así complementar los resultados de búsqueda de KAYAK.

Programa de afiliación: KAYAK ofrece sus servicios a las páginas de sus afiliados, acordando con ellos pagar un porcentaje de los beneficios procedentes de los servicios expuestos.

Adquisición competidores: Tal y como se ha expuesto en su breve descripción, KAYAK , empezó su expansión internacional adquiriendo el competidor alemán swoodo y la competencia austriaca checkfelix.com en el año 2010.

Rastreator.com

Proveedores: Igual que KAYAK, Rastreator.com tiene como principal colaborador sus proveedores. Es muy importante que Rastreator.com mantenga también fuertes estrategias colaborativas con dichas empresas. Hay que destacar la colaboración con sus proveedores en el sector de la innovación, especialmente dentro del mundo digital. Ya que la mayoría de empresas aseguradoras tradicionales y asentadas ya hace muchos años, no habían sabido utilizar el medio digital para llegar al consumidor. Por lo tanto Rastreator.com creó un vínculo de colaboración directa para así ayudar a la mejora continua de los procesos y las estrategias conjuntas adoptadas para así crear valor en ambas partes.

Programa de afiliación: Similar a KAYAK, Rastreator.com ofrece diferentes programas de afiliación para aquellos que quieran colaborar con la empresa. Por cada tarificación generada

desde un sitio web afiliado a Rastreator.com, el afiliado recibe una comisión.

Adquisición competidores: A finales del año 2014 Rastreator.com anunciaba la adquisición de su principal competidor Seguros.es para así reforzar el mercado de comparación de seguros y afianzar el liderazgo de la compañía [20].

5.3. Oferta y propuesta de valor

Tantos los servicios como los productos ofrecidos para cubrir las necesidades de los clientes engloba las diferentes propuestas de valor que ofrecen los negocios. Las propuestas de valor con las que trabajan los metabuscadores estudiados son las siguientes.

KAYAK

Tal y como se ha presentado en la breve descripción de los procesos llevados a cabo por el negocio de KAYAK, se deben claramente diferenciar las propuestas de valor ofrecidas a los usuarios de la aplicación y a los colaboradores o proveedores.

Para los **usuarios** de la aplicación se encuentran las siguientes propuestas de valor:

Ahorrar tiempo y frustración por parte de los usuarios: Esta propuesta se encuentra ligada con la frustración creada en los usuarios a la hora de encontrar las mejores ofertas turísticas e itinerarios. KAYAK permite a sus usuarios, fácilmente comparar la información más relevante de cientos sitios web en una sola e intuitiva pantalla.

Fiabilidad y confianza: Una de las estrategias de marketing digital en KAYAK se basa en la confianza, y una forma de generar confianza es mediante la libre publicación de comentarios y opiniones de otros usuarios. Sin embargo, la página web por excelencia en cuanto Reviews y rankings es Tripadvisor.com, la cual también ha creado un metabuscador de viajes y se ha convertido como uno de los competidores potentes del sector.

Ahorrar dinero: Al tener mucha información procedente de diferentes fuentes, se consigue un ahorro económico a la hora de reservar los destinos turísticos de los usuarios.

Búsqueda personalizada: Lo que se entiende en inglés como “made for you” es una clara

propuesta de valor de KAYAK para sus usuarios. El usuario tiene el poder de elegir entre cientos de webs, cuyas propuestas se adaptan en su totalidad a todo tipo de cliente, por lo tanto, la decisión final está basada única y exclusivamente en las especificaciones del usuario.

Una de las tendencias del marketing digital va direccionada hacia la personalización. KAYAK intenta interactuar al máximo con el usuario mediante planificadores de viajes que le permiten hacer un seguimiento de precios, para así obtener el precio más bajo en el preciso momento, crear itinerarios personalizados y recibir alertas de alternativas.

Usuario informado: KAYAK ilustra a sus usuarios con fotos, mapas y detalles de los servicios ofertados. En la siguiente imagen 5.2 se observa toda la información que ofrece.

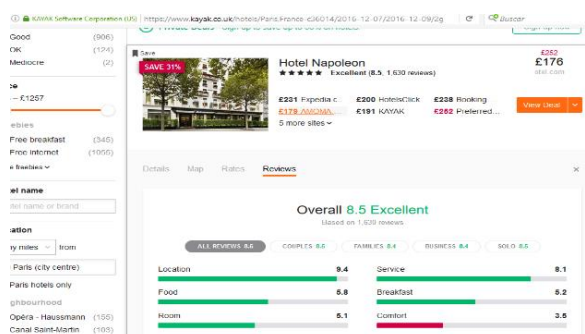


Imagen 5.2. Funcionalidades de KAYAK. Fuente: www.kayak.co.uk

Por otro lado, se encuentran las propuestas de valor ofrecidas a sus **proveedores**:

Generar ventas: KAYAK ofrece a sus colaboradores y proveedores un canal de información para la venta de sus servicios y productos de una forma rápida y eficiente.

Generar perfiles de los usuarios: La información proporcionada por los usuarios a KAYAK es muy valorable y de vital importancia para sus proveedores de información como son las OTA's, compañías hoteleras y de vuelos privadas. Con toda la información recolectada por KAYAK, sus proveedores pueden conocer el comportamiento de los consumidores y por tanto conocer sus preferencias e inquietudes, para así permitir que los anunciantes puedan orientar sus estrategias hacia un contenido mucho más customizado basado en los criterios y parámetros de búsqueda proporcionados por los usuarios en KAYAK.

Distribución y marketing:

Para entender el motivo de esta propuesta de valor se ha procedido a realizar un estudio de la visibilidad que una web de hotel, por ejemplo, pueda tener dentro de un motor de búsqueda como Google, representada en la tabla 5.1. Para ello se ha tecleado la palabra “viaje a + el nombre la ciudad destino”. El ratio de visibilidad ha sido calculado con el número total de resultados que proporciona el buscador dividido por el número de resultados visibles más relevantes que ofrece google.

Destino	Total resultados (u)	Resultados mostrados (u)	Ratio de visibilidad (%)
Roma	23.400.000	210	0,00089
Londres	16.800.000	210	0.00125
Paris	17.300.000	204	0.00117
Nueva York	20.500.000	250	0.00121

Tabla 5.1 Ratio de visibilidad resultados orgánicos

A estos resultados, se puede añadir un estudio realizado por “Google Webmaster Tools Search Queries” [21], el cual concluye que el 71% de las búsquedas se realiza en la primera página de los resultados orgánicos de Google, mientras que las páginas 2 y 3 tan solo consiguen un 5,59% de los clicks de los usuarios. Por lo que se puede observar y concluir que es muy poca la probabilidad que un producto o servicio de una web sea visto por el usuario y de aquí la propuesta de valor que ofrece KAYAK, ofreciéndose como canal de distribución.

Rastreator.com

Igual que en KAYAK, se deberá diferenciar la propuesta de valor ofrecida a los usuarios y a los proveedores.

Para los **usuarios** estas son las principales propuestas de valor que ofrece la plataforma:

Ahorrar dinero: Igual que su homólogo en el sector turístico, Rastreator.com tiene como pilar fundamental de su modelo ofrecer la mejor oferta de precios en sus productos y servicios.

Simplifica el proceso: Rastreator.com proporciona al consumidor una simplificación en la selección de servicios considerados complejos, como pueden ser los seguros, préstamos personales, hipotecas, depósitos bancarios, etc. Parte de su estrategia de marketing se basa

en remarcar este valor añadido que ofrecen a los usuarios.

Ahorrar tiempo y frustración por parte de los usuarios: Siguiendo la misma línea de KAYAK, en canal de información ofrecido por Rastreator.com, permite a los usuarios un ahorro importante de tiempo, a la hora de contactar con cada una de las empresas de seguros.

Búsqueda personalizada: Rastreator.com realiza un cuestionario a sus usuarios con todas aquellas cuestiones que las aseguradoras deben saber para así ofrecer el precio más customizado que exista en el mercado.

Credibilidad: Ya se ha comentado anteriormente la importancia de la confianza como estrategia de marketing, Rastreator.com sustenta una de sus propuestas de valor hacia los usuarios con casos de éxito de usuarios que han ahorrado con sus servicios, así como también con estudios y estadísticas sobre las medias de ahorro.



Imagen 5.3. Estudios presentados en la web de Rastreator. Fuente: www.Rastreator.com

En cambio, estas son las propuestas de valor ofrecidas a sus **proveedores**:

Conexión cliente-proveedor: Gracias al canal de información ofrecido facilita el primer contacto con los clientes de sus proveedores, que puede desembocar en una venta final.

Descubrir las necesidades de los usuarios: Conocer sus características principales, así como sus necesidades, es fundamental para el desarrollo de sus proveedores.

Evolución tecnológica: Tal y como ya se ha explicado en la sección de los colaboradores, Rastreator.com ayuda a utilizar la herramienta digital como venta del producto a todas aquellas compañías que todavía no se han introducido dentro del negocio digital.

5.4. Clientes y demanda

5.4.1. Segmentos de los usuarios y clientes

KAYAK

Usuarios que contratan servicios de turismo online: Dentro del gran segmento de los usuarios de internet, el 50% de ellos [1] utilizaron este medio digital para un uso turístico. Es dentro de este gran segmento de la sociedad en el cual se centra KAYAK. Además, se considera que el metabuscador no tiene ningún nicho de mercado donde se centre, simplemente segmenta a sus usuarios según su perfil (Procedencia, preferencia de clase, etc) y según su historia (frecuencia, extras escogidos, tipo de viaje, etc).

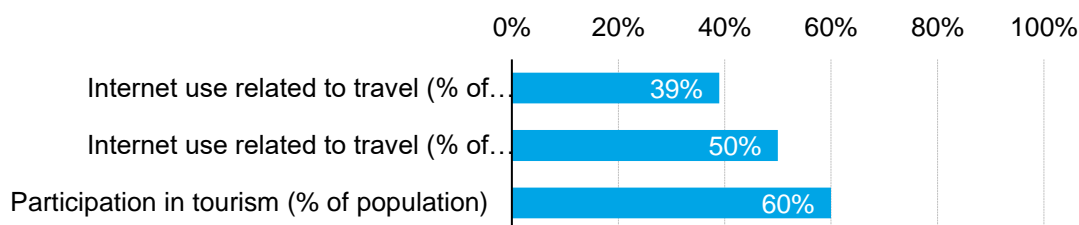


Gráfico 5.1. Proporción de usuarios sector turismo online 2015. Fuente:EUROSTAT

Proveedores: Los clientes y proveedores de KAYAK son las compañías hoteleras, aerolíneas, compañías de alquiler de coches y OTA's. En el año 2012 los 10 principales proveedores turísticos y OTAs proporcionaban el 62% de los ingresos de KAYAK [22].

Rastreator.com

Usuarios poco especializados: En este apartado podría realizarse un estudio detallado de la segmentación de los clientes según las diferentes pólizas existentes (seguros de coche, moto, hogar, salud, etc.) o diferentes tipos de usuarios de distintas operadoras telefónicas. No obstante, se agrupan todos ellos en una segmentación considerada como usuarios con pocos conocimientos en los sectores donde trabaja el metabuscador.

Proveedores: En este caso el metabuscador Rastreator.com se comporta igual que KAYAK, y deben segmentarse como usuarios las aseguradoras, compañías telefónicas, bancos,

ONGs y en general todos aquellos proveedores interesados en utilizar los servicios de la empresa.

5.4.2. Origen y evolución de los canales utilizados

Los canales de distribución engloban todas las estrategias y formas que utiliza la empresa para llegar al mercado. Éstos pueden ser canales directos o indirectos, todos ellos son importantes para conseguir el objetivo de hacer llegar el producto o servicio deseado en el lugar y consumidor más apropiado [23]. En este apartado no será únicamente interesante estudiar los canales de distribución utilizados por ambas compañías, sino que también es muy interesante estudiar cómo han ido apareciendo nuevos canales y cómo han evolucionado los ya existentes.

KAYAK

Los dos canales de distribución utilizado por KAYAK son su página web, incluyendo la versión para móviles y la aplicación para móviles y tablets.

Página web

Actualmente la página web de KAYAK en España, según datos de similarweb.com [24], durante el año 2016 recibe en torno a los 2 Millones de usuarios mensualmente. Teniendo la posición 493 en el ranking nacional.

Aplicación móvil y tablet

KAYAK en marzo 2009 creó su aplicación para móviles, y se convirtió en unos de los pioneros del sector turístico en utilizar este canal de distribución. Tal y como demuestra un estudio realizado por KAYAK en el Reino Unido el año 2015, ya son un 66% de los usuarios de KAYAK que utilizan la aplicación tanto para móviles como para tablets en ese país [25].

Los canales de marketing clave para promocionar y generar tráfico en la web y aplicaciones del metabuscador son:

Social media marketing.

Ya en el año 2012 según un estudio de Webbed Feet [26], el 92% de los usuarios confían más en las recomendaciones de otros usuarios mediante las redes sociales, que en cualquier otra campaña publicitaria. Si se tiene en cuenta la edad de los usuarios de las redes sociales,

esta cifra irá en aumento a medida que pasen los años. KAYAK no ha dejado pasar este tren, y tiene cuenta activa en todas las redes sociales de más impacto sobre la sociedad como puede ser Twitter, Instagram o Facebook.

Programa de afiliados: Las referencias procedentes de otras webs, en Diciembre del 2016 han supuesto un 16,22% del total del tráfico generado en el metabuscador [24].

Email marketing: KAYAK continúa lanzando campañas de publicidad mediante sus newsletter a través de uno de los primeros canales de marketing digital que aparecieron. Supone un 3,04% del tráfico total generado [24].

Medios masivos: KAYAK realiza campañas publicitarias en medios masivos como es la televisión, para generar principalmente tráfico a través del canal directo.



Gráfico 5.2. Procedencia tráfico KAYAK Diciembre 2016. Fuente: Similarweb

Como se puede observar en el gráfico 5.2, del tráfico generado en KAYAK, casi la mitad proviene directo del localizador de recursos uniforme URL, el 26,74% del tráfico orgánico de los motores de búsqueda, y un 8,42% del tráfico de pago [24].

Rastreator.com

Los dos canales de distribución utilizado por Rastreator.com son su página web, incluyendo la versión para móviles, y aplicación para móviles y tablets.

Página web: Desde el año de su creación en el 2009 la empresa ha utilizado como principal canal de información su página web, donde según datos de similarweb.com [27], su portal recibe 1,2 millones de visitas mensuales y se sitúa en el puesto 483 en el ranking nacional.

Aplicación móvil y tablet: El metabuscador creó la aplicación para dispositivos Android y Iphone el año 2015 aprovechando el hecho de que muchas marcas estaban creando aplicaciones para publicitarse y además ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Los canales de marketing clave para promocionar el metabuscador y generar tráfico en su web y aplicaciones son:

Social Media marketing: Tal y como también se basa parte del modelo de negocio de KAYAK, Rastreator.com utiliza el potencial de los canales en redes sociales, mediante Facebook, Twitter, Instagram y un blog propio.

Email marketing: Rastreator.com también tiene su programa de newsletters, el cual envía la información de las nuevas promociones a los usuarios mediante email y supone un 12,04% del tráfico generado en el metabuscador [27]

Programa de afiliados: Las referencias procedentes de otras webs, suponen aproximadamente un 5% del total del tráfico generado en el metabuscador [27].

Medios masivos: Inicialmente el metabuscador se encontró con el problema de que no habían creado ninguna categoría y la gente no buscaba sus servicios en los motores de búsqueda, básicamente porque no lo conocían. Por esto, tal y como expone Elena Betés (CEO en 2015) en una entrevista digital [15], la estrategia de marketing utilizada para crear dicha categoría fue mediante medios masivos, como es el caso de anuncios televisados.



Gráfico 5.3. Procedencia tráfico Rastreator.com Diciembre 2016. Fuente: Similarweb

Como se puede observar en el gráfico 5.3, del tráfico generado en el metabuscador, el 55% procede de las búsquedas orgánicas en los motores de búsqueda, seguido de las búsquedas de pago y email marketing [27].

5.4.3. Relación con el usuario y customer experience

KAYAK

Para estudiar las relaciones con los usuarios del metabuscador, por una parte se ha analizado el “customer journey” típico de un consumidor del sector turístico, concepto clave en el denominado marketing de experiencia, y se ha valorado en que partes del proceso entra en contacto KAYAK y el usuario, para así conocer qué papel juega la experiencia (“customer experience”) en su modelo de negocio. Y por otra parte se ha estudiado que interacción tienen sus plataformas con los usuarios para así conocer la relación con ellos. Las 6 típicas etapas que sigue un viajero son las que aparecen en la imagen 5.4, y como se puede observar en la tabla 5.2, KAYAK está en contacto directo en la etapa de planificación.

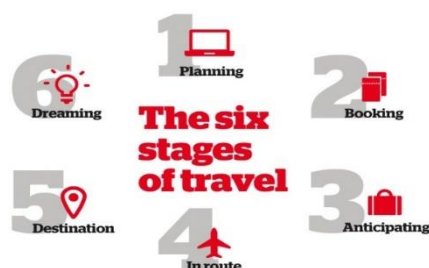


Imagen 5.4. Customer journey de un viajero turístico. Fuente: Blog de Amara

Planear	Reservar	Anticipar	En ruta	En el destino	Post viaje
Recopilar información	Métodos de pago	Cancelar o modificar	Servicio en ruta	Información sobre zona	Lecciones aprendidas
Elegir proveedor	Confirmar que no hay cambios en el precio	Publicar en redes sociales el próximo destino	Compartir momentos	Compartir momentos	Valorar experiencia
Expectativas del destino	Política de devoluciones	Conocer comida y restaurantes típicos	Compartir fotos en redes sociales	Compartir fotos en redes sociales	Imaginar siguiente viaje
Leer blogs	Añadir extras	Leer información sobre destino	Información ruta	Recibir asistencia	Planear volver o cambiar

Contactar con la agencia	Recepción billetes y reservas				Dar opiniones
Decidir según preferencias	Confirmación reserva				

Tabla 5.2. Contacto KAYAK-Usuario en su "Customer journey". Fuente: Elaboración propia

Lo más destacable del análisis, es que partes del "customer journey" como son conocer las políticas de devoluciones, cancelaciones, modificaciones o concordancia de precios entre los ofrecidos en la búsqueda y los costes reales, que en un principio pueden parecer de la incumbencia de KAYAK, éste no se responsabiliza. Estas carencias en referencia al "customer experience", sumado a la entrada en el mercado de competidores como Tripadvisor o Google, pueden ser dos de los motivos por los que el tráfico de KAYAK ha ido disminuyendo desde que en el 2015 llegara a su pico, como se puede observar en el gráfico 5.4.

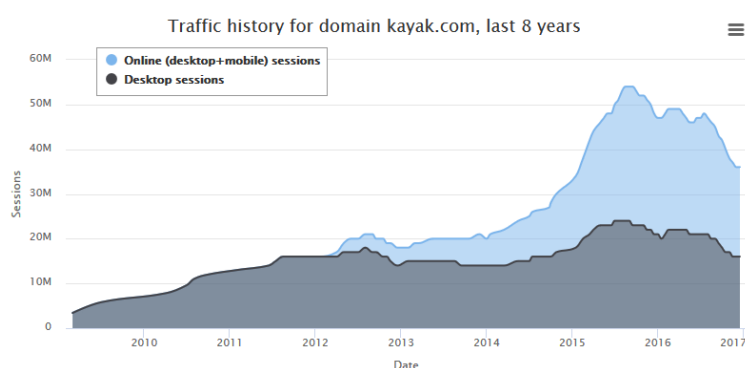


Gráfico 5.4. Evolución tráfico en KAYAK en los últimos 8 años". Fuente: Alexa ranking

En esta sección también se evaluará la interacción que tiene el metabuscador con sus usuarios, para ello se ha estudiado el desarrollo que ha tenido su aplicativo para móviles así como la opinión que tienen los usuarios al respecto.

La aplicación móvil desde su creación en el año 2009, no solo ha sufrido cambios en las aerolíneas, hoteles, etc. que aparecían en sus inicios, sino que también ha ido evolucionando en diferentes aspectos, entre ellos se encuentra la posibilidad de registrarse actualmente a través de las redes sociales como Facebook, google maps, hotel foto, etc. Así como también el cambio de tendencia de no proporcionar anuncios en sus inicios, y sí hacerlo en la

actualidad.

Otra evolución proviene en el hecho de que inicialmente las limitaciones de la aplicación eran varias, y simplemente permitían organizar el itinerario al usuario y poco más. Actualmente aparte de su simplificación en la usabilidad de la aplicación, es posible compartir tus planes y destinos por las redes sociales. En la actualidad también ha entrado en escena la geolocalización, que te permite filtrar servicios según la distancia a lugares de interés, localización de los usuarios, aeropuertos, y muchos más.

Para conocer la valoración de los usuarios con la aplicación, se han analizado las críticas realizada tanto por los usuarios de Apple como los de Android y Microsoft Windows iPhone.

Para aplicaciones Android y Microsoft Windows existe un total de 182.677 reseñas, la puntuación obtenida es de 4,5 estrellas sobre un total de 5. Para los usuarios de Apple en cambio, de un total de 65.299 reseñas, la valoración obtenida por KAYAK es de 4 estrellas sobre un total de 5 [28].

Rastreator.com

Para estudiar la relación con los usuarios de Rastreator.com, el “customer journey” del sector no juega un papel tan importante como en el sector turístico. Sin embargo, se considera que Rastreator.com se posiciona en la etapa inicial de planificación de adquisición de los servicios que ofrece. Por tanto, se comparará su plataforma con los servicios ofrecidos por su principal competidor en el mercado español kelisto.es, para así comprobar cuáles son las políticas generales de servicio al cliente que ofrecen los metabuscadores del sector, y si en este caso Rastreator.com las aplica.

La primera carencia encontrada en relación a la gestión con el usuario durante el estudio de KAYAK vino por el hecho de que no había ninguna posibilidad de contactar con ellos vía teléfono o mail. En este caso, ambas empresas Rastreator.com y kelisto.com proporcionan un teléfono de contacto para resolver cualquier duda en la comparación de sus servicios. Es más, Rastreator.com proporciona la posibilidad al usuario de poder solicitar una llamada por parte del equipo de expertos de la empresa.

Ambas empresas también otorgan tanto la posibilidad de leer sus artículos donde existen las

últimas noticias sobre ambos metabuscadores, como la de subscribirse a su “Newsletter” para estar informados de las ofertas, promociones y novedades que aparecen en el mercado.

En cuanto a contenido, aparte del hecho de que kelisto.es dedica una pestaña de su plataforma a explicar cómo funciona su herramienta comparativa, ambas compañías presentan bastantes similitudes.

La única diferencia notable viene dada en la distribución de la información en la página web de inicio. Rastreator.com opta por priorizar claramente la comparativa en los seguros de coche y seguros de salud, mientras que kelisto.es prioriza casi la totalidad de la pantalla principal de su web hacia la comparativa de únicamente seguros de coche.

Por otra parte, para conocer la opinión de los usuarios de la web de Rastreator.com, éste colabora directamente con Ekomi, plataforma web que recolecta opiniones reales sobre los productos y servicios ofrecidos en tiendas online. Rastreator.com ha sido galardonado con el sello de bronce eKomi con una valoración de 8.6 sobre 10 de un total de 9472 valoraciones [29].

5.5. Viabilidad económica y financiera

En este apartado serán estudiadas tanto la estructura de costes, para conocer como éstos son distribuidos según los intereses de cada empresa, como también la fuente y los flujos de ingresos que obtienen Rastreator.com y KAYAK.

5.5.1. Fuente de ingresos

KAYAK

La fuente de ingresos de kayak se puede dividir en dos grandes grupos [22]:

Ingresos por distribución: KAYAK recibe ingresos por distribución cada vez que un usuario de KAYAK navega por su web o aplicación para móvil y tablet, y después de filtrar por sus preferencias, éste clica sobre el resultado de la búsqueda que propone KAYAK, entonces el metabuscador le redirige a su proveedor, que va a ser donde el usuario va a realizar la compra.

Una vez el usuario se encuentra dentro de la plataforma de los proveedores se pueden dar dos casos. El primero aparece cuando el usuario tan solo realiza una consulta, en este caso

KAYAK recibe la comisión acordada por CPC. La forma con la que contabilizan estas visitas ha sido explicada en el apartado 4.4 de este trabajo.

El siguiente caso viene cuando el usuario tras ser re direccionado a uno de sus proveedores (OTAs, compañías hoteleras, aerolines...) realiza una compra en ésta. Normalmente es un precio fijo por adquisición, el que tiene que pagar el proveedor a KAYAK, llamado CPA.

Ingresos por publicidad: Cada vez que en la página web o en la aplicación móvil de KAYAK salta un pop-up o enlace, procedentes de alguno de sus proveedores en base a las consultas de búsqueda de los usuarios, representa un ingreso de publicidad para KAYAK. A estos ingresos, KAYAK los clasifica como ingresos por publicidad y pueden considerarse como ingresos por CPC, si el acuerdo con el proveedor establece pagar una comisión a KAYAK cada vez que un usuario clics sobre el anuncio aparecido en el metabuscador. O por otra parte ingresos por CPM si se acuerda que los anunciantes pagan a KAYAK según el número de veces que sus anuncios aparecen en las plataformas web o aplicaciones móviles.

Rastreator.com

La fuente de ingresos del comparador de seguros se basa principalmente en ingresos por distribución, que a su vez igual que KAYAK pueden proceder de los CPC o CPA pagados por los proveedores.

CPC: De la misma forma que obtiene ingresos KAYAK, cuando un usuario de Rastreator.com navega por su web o aplicación para móvil y utiliza el URL de una de las propuestas del comparador para ponerse en contacto con el proveedor o con el agente encargado de tramitar los contratos, la empresa se lleva una comisión acordada con dicho proveedor.

CPA: El precio por adquisición, se acuerda con el proveedor y se lleva a cabo cada vez que se cierra una contratación online u offline en un proveedor de Rastreator.com. La empresa tiene una base de datos anónima que contiene una serie de variables que les permite contrastarlos con los datos de los proveedores y así conocer el número de contratos firmado por éstos, para así controlar tanto la contratación online como offline [15].

Al contrario que KAYAK, el comparador de seguros no obtiene ingresos por CPM, ya que no utiliza ni banners ni pop-ups en sus plataformas.

5.5.2. Estructura de costes

KAYAK

Debido a que la empresa KAYAK en el año 2012 fue fusionada e integrada dentro del grupo Priceline.com y por lo tanto muchos de sus costes han sido combinados con el de otras empresas del grupo Priceline.com, se ha considerado más interesante estudiar como distribuía su estructura de costes KAYAK en sus inicios, para así entender su evolución en el mercado desde su fundación en el 2004 [22].

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Coste de distribución (x1000€)	4.990	13.120	10.156	9.636	18.598	19.741
Marketing(x1000€)	33.624	56.841	57.389	91.721	111.018	153.327
Coste Tecnológico (x1000€)	4.292	10.382	10.708	14.612	*	*
Gastos de personal (x1000€)	8.131	19.150	22.638	29.764	40.785	49.433
Gastos generales y administración (x1000€)	2.046	5.440	6.446	8.170	16.400	22.118
TOTAL de costes (x1000€)	53.083	104.933	107.337	153.903	186.801	244.691

Tabla 5.3. Estructura de costes KAYAK 2007-2012. Fuente: KAYAK SOFTWARE CORPORATION [22]

(* A partir del año 2011, los gastos en tecnología quedan parte reflejados dentro otros gastos generales y administración, y parte dentro de los costes de facturación.)

Para entender mejor como han sido estructurados los costes en la siguiente tabla se puede observar el % en gasto dedicado a cada partida:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Coste de distribución	9,40%	12,50%	9,46%	6,26%	9,96%	8,07%
Marketing	63.34%	54,17%	53,47%	59,60%	59,43%	62,66%
Coste Tecnológico	8.08%	9,89%	9,98%	9,49%	*	*
Gastos de personal	15.31%	18,25%	21,09%	19,34%	21,83%	20,20%
Gastos generales y administración	3.85%	5,18%	6,01%	5,31%	8,78%	9,04%

Tabla 5.4. Estructura de costes en % 2007-2012. Fuente: KAYAK SOFTWARE CORPORATION [22]

De la tabla 5.4 se puede observar como aproximadamente el 10% del gasto se invierte en costes tecnológicos. Éstos incluyen todos los softwares y sistemas diseñados para recibir

todas las consultas por parte de los usuarios, y ofrecer todos los datos requeridos por éstos. Dentro de los costes tecnológicos también se incluyen todo el diseño y mantenimiento (que en muchas ocasiones también es competencia de otras empresas que prestan sus servicios a KAYAK) tanto de la página web como de sus aplicaciones móviles.

El gasto en personal ha ido aumentando a lo largo de los años desde sus inicios, hasta establecerse aproximadamente en el 20% de los costes totales. Dicho aumento se ha producido en parte porque la estructura informática ha aumentado y por tanto los recursos para mantener el sistema también son mayores.

En el caso de los costes en marketing, en la sección 5.5.1.1 serán explicados con mayor detalle.

Rastretor.com

En el caso de rastretor.com, los datos facilitados por la empresa se contabilizan a partir del año 2010 [30]. Dicha información facilitada, no se encuentra tan detallada como se encuentra en el caso de KAYAK, sin embargo, son algunas las conclusiones que se puede obtener de los siguientes datos.

En la tabla 5.5, se puede observar cual es el volumen de negocio manejado por la empresa desde su creación a mitades del año 2009, y como han ido evolucionando los costes generales asociados a la administración y gestión de la empresa. En la misma tabla también se expresa el beneficio procedente de las actividades operacionales realizadas por Rastretor.com antes de impuestos.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volumen de negocio (€)	3.858.696	9.891.030	16.478.930	16.276.204	18.872.558	21.769.157
Costes en administración (€)	5.191.793	9.174.817	14.793.759	14.268.220	15.669.095	18.872.989

Tabla 5.5. Costes anuales en Rastretor.com 2010-2015. Fuente: Rastretor.com Limited [30]

Como se ha explicado en el apartado 5.2.2, uno de los recursos claves utilizados en el modelo de negocio de la empresa, ha sido controlar el gasto operacional, para así crear viabilidad al

proyecto, ya que solo fueron necesarios 2 años para amortizar el proyecto.

Relacionado directamente con este recurso clave, se encuentra el gasto en personal, que como se puede observar en la siguiente tabla, se mantuvo estable hasta pasado el año 2012 una vez conseguido el punto de equilibrio económico, en ingles conocido como “break even”.

Hay que destacar, que el número de trabajadores expuestos en la tabla 5.6, se limita únicamente a los trabajadores de Rastreator.com en España, la empresa a su vez colabora con el equipo de India encargado de la parte tecnológica y programación.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Coste en personal (€)	522.088	435.349	572.994	1.533.253	2,092,183	2.701.636
% sobre el total de costes	10,05%	4,74%	3.87%	10.74%	13,35%	14,31%
Número de trabajadores (u)	7	12	14	21	31	49
Coste en material tangible (€)	12.572	8.225	97.816	25.427	56.473	111.877
Coste en Software (€)	-	-	3.599	-	128.608	443.216

Tabla 5.6. Coste en personal y Software Rastreator.com 2010-2015. Fuente: Rastreator.com Limited [30]

5.5.2.1. Inversión en marketing online

Analizar cuánto y en dónde invierten las empresas estudiadas en sus estrategias de marketing digital dentro de la estructura de costes es interesante debido a que tal y como se ha expresado al inicio del trabajo, uno de los objetivos y ventajas que ofrecen los metabuscadores es la captación y conversión de leads para sus proveedores, que son al final los clientes del metabuscador, por lo que sin una estrategia clara de marketing, los proveedores y empresas no confiarían en los servicios de KAYAK o Rastreator.com

KAYAK

Las inversiones en marketing de KAYAK se dividen:

Marketing online: Engloba los costes de los motores de búsqueda como son Google o Yahoo, publicidad contextual y el coste del marketing para promover los programas de afiliación.

Brand marketing: Incluye los anuncios de publicidad vía televisión, radio o en rótulos publicitarios. También llamados medios masivos por el alto impacto sobre la población. Los

gastos para continuar con el desarrollo creativo también se incluyen en este grupo.

Otros gastos en marketing: Incluye los gastos de afiliación, relaciones públicas y otros gastos generales asociados al marketing de KAYAK.

Sobre el total de los costes presentados en la empresa, este es el % dedicado a marketing.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
% Dedicado a marketing	69,40%	50,70%	50,90%	59,59%	59,43	62,67%

Tabla 5.7. Costes totales en KAYAK dedicado a Marketing. Fuente: KAYAK SOFTWARE CORPORATION [22]

Como se puede observar en la tabla 5.7, en una empresa dedicada a la metabúsqueda en el sector turístico como es KAYAK, dedica entorno al 60% de sus costes totales a publicidad y marketing. Especialmente fue importante el desembolso realizado en el año 2007, solo 2 años después de su creación, debido a que la empresa hubo de darse a conocer a todos los usuarios que tenían público objetivo.

Aunque estos % de inversión en marketing puedan parecer altos, otras empresas del sector que se consideran competencia directa de KAYAK, como es Trivago, sus gastos en marketing y ventas fueron del 85% del total de los costes durante el último año, invirtiendo 346 y 501 millones de dólares los años 2014 y 2015 respectivamente [31].

Comparación con empresas b2c del sector

Si se compara con el gasto en marketing desembolsado por una empresa del sector turístico de la misma envergadura que KAYAK durante el mismo periodo, pero en este caso con un modelo centrado en el consumidor B2C, como es Expedia, se observa casi 20 puntos de diferencia entre ambas compañías [32].

	2008	2009	2010	2011	2012
% Dedicado a marketing	36,00%	34,80%	36,00%	42,80%	42,7%%

Tabla 5.8. Costes totales en Expedia dedicado a Marketing. Fuente: Expedia [32]

Rastreator.com

En este caso, debido a su confidencialidad, la empresa Rastreator.com Limited no facilita un desglose del gasto en marketing online realizado por la compañía.

No obstante, cabe resaltar las diferentes y más relevantes estrategias de marketing digital aplicadas en la empresa en los últimos años. La primera acción más relevante gira en torno al marketing de contenidos o también “branded content”. Existen fuertes inversiones por parte de la compañía para atraer y captar al usuario, generando contenidos relevantes en la red y poniendo en valor la marca de Rastreator.com.

Por otra parte, la inversión y costes en actualización de contenidos por parte de Rastreator.com ayudó a que por ejemplo en el año 2014 pudiera lograr captar tráfico orgánico de su competidor directo KeListo.es. Tal y como explica Luis López Sánchez, experto en marketing online, en su artículo [33], Rastreator.com supo aprovechar el problema causado debido a la escritura de la URL de “kelisto”, que no coincide con el uso habitual en castellano “que listo”. La forma de conseguirlo fue creando un artículo especial para dicha palabra, con la palabra clave “que listo” en la URL, en el título de la página, en un encabezado H1 y en el texto del artículo jugando con negritas, densidad y prominencia (la proximidad de una palabra al inicio del texto). Por lo tanto, inversiones en marketing online para innovar en SEO y SEM pueden dar sus frutos a la hora de captar el tráfico generado por los usuarios online.

5.5.3. Balances de las empresas

KAYAK

Los datos ofrecidos por la empresa permiten además determinar cómo ha ido evolucionando la liquidez de la empresa en los años analizados. A parte del volumen de negocio y los beneficios del metabuscador, se ha utilizado el cálculo del conocido cash flow operativo, el cual indica los flujos de entrada y de salidas de caja.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Volumen de negocio (€)	48.444,00	112.018.000	112.698.000	170.698.000	224.535.000	292.723.000
Cash flow operativo (€)	-1.886.000	12.879.000	12.616.000	21.932.000	32.899.000	43.107.000
EBITDA	-1.333.097	18.699.000	16.188.000	32.119.000	50.160.000	65.796.000

Tabla 5.9. Balance en KAYAK. Fuente: KAYAK SOFTWARE CORPORATION [22]

Rastreator.com

Analizando el volumen de negocio de Rastreator.com, se observa una primera fuerte progresión entre los años 2010 y 2012 para después la aparición de un cierto estancamiento. Un motivo más que probable es tal y como ha comentado Elena Betés en su entrevista [15], Rastreator.com llegó a invadir el mercado vertical de comparador de seguros en España, y por este motivo para crear una expansión en su negocio, abrieron el mercado hacia los comparadores de internet y telefonía, finanzas, etc. Esta expansión ha sido la que ha permitido la evolución en su volumen de negocio y en su cash flow operativo principalmente.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volumen de negocio (€)	3.858.696	9.891.030	16.478.930	16.276.204	18.872.558	21.769.157
Cash flow operativo (€)	*	978.939	507.108	3.188.856	2.087.766	3.448.826
EBITDA	-1.333.097	716.123	1.955.171	2.007.984	3.203.463	2.896.168

Tabla 5.10. Balance 2010-2015 Rastreator.com. Fuente: Rastreator.com Limited [30]

5.6. Conclusiones del análisis

5.6.1. Conclusiones del modelo de negocio

Ambas empresas han centrado su modelo de negocio no solo en los usuarios de internet, sino también para los proveedores de los productos y servicios en cada sector. De una forma más intuitiva en la imagen A.1 del Anexo adjunto, queda reflejado el lienzo del Business Model Canvas de ambas empresas, pero con más detalle en este apartado, para cada una de las estructuras con las que se divide el modelo Canvas, estas son las conclusiones que se generan.

Infraestructura de las empresas estudiadas:

De las actividades clave analizadas en ambas empresas, se puede concluir que la flexibilidad y capacidad de adaptarse a las necesidades que van surgiendo es un hecho totalmente necesario en estos tipos de negocios. Tanto KAYAK como Rastreator.com han **ampliado su**

mercado, a medida que han ido surgiendo las oportunidades. En el caso de KAYAK inicialmente ofreciendo únicamente vuelos y hoteles, ha copado todos los servicios turísticos disponibles. En el caso de Rastreator.com, una vez cubierto todo el mercado de seguro ha ampliado la metabúsqueda hacia un amplio rango de sectores. Por otra parte, ligado al marketing de contenidos, remarcable la **simplificación** de éstos en las páginas principales web de ambas empresas, para así cubrir una de sus propuestas de valor como es la de reducir el tiempo de búsqueda por parte de los usuarios, como también **la optimización de sus recursos web** para así obtener las mejores posiciones tanto en las búsquedas orgánicas como las de pago.

Como recursos clave principales, se pueden destacar aparte de obviamente una buena plataforma para distribuir la información oportuna, un buen liderazgo efectivo, formado por gente con experiencia en el sector y por otra parte, la creación de una marca reconocible por el público.

En el caso de KAYAK, la presencia de colaboradores y agentes externos como Amadeus, ITA Software y agencias de viaje online, aparte de todos sus colaboradores y softwares propios como Hacker Fares, permite ofrecer la disponibilidad y precios de las tarifas actualizadas en cada momento y así **asegurar la viabilidad tecnológica**. Dicha viabilidad tecnológica también es posible en el caso de Rastreator.com gracias a las API's en colaboración con sus proveedores aparte de sus propios softwares informáticos.

Cómo conclusión del análisis en este primer apartado, son remarcables las diferentes estrategias de **marketing de afiliación** que permiten a KAYAK y Rastreator.com colaborar con webs externas para externalizar sus servicios a través de éstas webs. Destacable también la adquisición que han hecho ambas compañías de competidores directos en su sector, permitiendo seguir luchando por el liderato del mercado.

Propuesta de valor:

Las propuestas de valor ofrecidas por las dos empresas han ido evolucionando desde sus inicios. Inicialmente ofrecían simplemente una **simplificación, ahorro de tiempo y dinero** a los usuarios del metabuscador, pero ambas empresas han sabido entender el origen que existe detrás de cada búsqueda y reserva, y sus propuestas de valor han ido evolucionando y adaptándose a las necesidades del mercado ofreciendo a sus usuarios una **experiencia lo más personalizada posible**, mediante el marketing de experiencias. Tanto es así que

KAYAK ya permite tener tanto el detalle, como ubicación, comparación de precios y reseñas por parte de otros usuarios, de sus múltiples alojamientos y servicios que ofrece, así como también de notificaciones de cambio de precios o disponibilidad. Además, ofrece la posibilidad de seguir las tendencias de precios para conocer cuál es el mejor momento para realizar una reserva ya sea de hotel, vuelos, etc. En el caso de Rastreator.com también se observa este enfoque, tanto es así que en su último spot publicitario ya centra su mensaje en ayudar a decidir personalmente a casa usuario.

En cuanto a las propuestas de valor ofrecidas a los proveedores, los modelos de los metabuscadores estudiados **permiten a los proveedores conocer ampliamente las necesidades de los usuarios**, así como poder mejorar conjuntamente tanto es su usabilidad como con los aspectos más técnicos. Además, observando el ratio de visibilidad que tienen las empresas online con el estudio realizado en el apartado 5.3.1, se puede concluir que la necesidad de colaborar con los metabuscadores, para así **aumentar el índice de visibilidad**, es total.

De las propuestas de valor estudiadas el último factor destacable es la importancia de empezar **especializado en un sector** no muy amplio, para no perder el foco de atención, en el caso de Rastreator.com por ejemplo empezó ofreciendo únicamente comparación en los seguros de coches, para ir poco a poco ganando y abriendo mercado. Todos aquellos metabuscadores que ofrecen una amplia gama de servicios, sin haberse ganado la confianza ni el reconocimiento de los usuarios en ningún sector específico inicialmente, tienen amplias garantías de fracasar.

Relación con los usuarios y clientes:

A la hora de segmentar los usuarios en los modelos de los metabuscadores, no hay nunca que olvidar del papel importante que juegan los colaboradores del negocio, por lo que es muy importante destacar en este apartado las diferentes **estrategias colaborativas** llevadas a cabo por ambas empresas **con sus respectivos proveedores y colaboradores**.

En cuanto a los canales del modelo, tal y como ya se ha estudiado en el apartado 5.4.2, la aparición de los **dispositivos móviles y tablets** como medios utilizados por los usuarios ya es un hecho constatado, por lo que las empresas dividen sus esfuerzos en lanzar sus servicios

no solamente por los medios tradicionales como son las plataformas web, sino también mediante los dispositivos ya mencionados mediante el denominado Mobile marketing. Otro aspecto a destacar de los canales utilizados en ambos modelos es la fuerte presencia que deben tener los metabuscadores en las **redes sociales**.

Observado los canales que generan más tráfico en ambas empresas, se observan diferencias principalmente en el tráfico creado a través del canal directo URL de donde KAYAK consigue casi el 50% del tráfico generado, búsquedas orgánicas donde Rastreator.com genera más de la mitad de su tráfico y referencias de otras webs. Los motivos pueden ser varios, pero KAYAK ha presentado durante los años fuertes campañas de “Brand marketing” que han provocado que los usuarios no necesiten buscar sus servicios en los motores de búsqueda. Además, recibe mucho más tráfico procedente de otras webs, en comparación con Rastreator.com debido a que el metadato del sector turístico facilita más su distribución.

En cuanto a la interacción con el usuario por una parte ambos modelos intentan escuchar cada vez más las **opiniones de los usuarios**, dando la posibilidad en diferentes medidas, de ponerse en contacto con el metabuscador. Por otra parte, se puede concluir que la **valoración** que hacen los usuarios **sobre las plataformas** y medios utilizados para realizar la metabúsqueda es buena, con una media de 4 sobre 5 en las valoraciones, se concluye que los usuarios aceptan la usabilidad que ambas empresas proponen en sus canales.

La **segmentación** especialmente de KAYAK es muy **amplia** e intenta atraer a todo tipo de viajero, por tanto, sus estrategias se centran en que el usuario al utilizar el metabuscador sienta que el contenido es personalizado, aunque realmente se dirija a todos los usuarios.

Viabilidad financiera:

De los dos balances económicos se concluye que ambas empresas son viables. De la estructura de costes en los modelos de negocio de metabuscadores es importante destacar que **costes de personal**, a parte del primer año donde obviamente tiene que invertir fuertemente en crear un equipo que te permita lanzar el proyecto, deben mantenerse en aproximadamente un 20% del total de los costes de la empresa, especialmente durante todos los cursos anteriores al punto donde se consigue recuperar la inversión inicial.

El **gasto en marketing** en un metabuscador se encuentra en torno al **65-75%** del total de los costes, incluso pudiendo invertir más en esta partida. El motivo de la diferencia en el gasto en marketing en relación a una empresa B2C, se debe a que las empresas B2B invierten

fuertemente en innovación, nuevas tecnologías, en mejorar los diferentes canales online y mejorar la experiencia del usuario. Ya que cuantas más visitas reciba el metabuscador, más interesante será para sus proveedores, y cuantos más proveedores añadas a la lista del metabuscador, más interesante para el usuario es la web o aplicación móvil.

5.6.2. Riesgos de los modelos analizados

El negocio de los metabuscadores demanda una cultura de continua innovación para sustentar la calidad y desarrollo de sus servicios, es por esto que pese a tratarse de dos modelos de negocio considerados de éxito, en este apartado se han analizado una serie de gaps o posibles riesgos que sufren ambos.

El aumento de la competencia es sin duda una de los primeros riesgos que existen. Tras la aparición de KAYAK se unieron Trivago, Momondo, Skyskanner, Google, Tripadvisor, etc. y tras Rastreator.com se unieron Kelisto.es, Acierto.com, Arpem, Balumba etc. Este aumento de “players” del mercado puede provocar un desajuste entre las expectativas y la información que puedan obtener los usuarios, eso supone que el usuario crea que ha encontrado el mejor precio cuando hay mejores ofertas disponibles en otros metabuscadores. La razón de este hecho puede ser que algunos metabuscadores dan preferencia en los rankings a proveedores con los que tengan acuerdos comerciales. Como es el caso de Expedia en KAYAK o Mapfre en Rastreator.com. Esto supone que una propuesta de valor como es ofrecer la mejor opción al usuario esté en riesgo, y por tanto el metabuscador deje de ser útil.

Profundizar en la relación con el cliente es sin duda otro de los principales gaps encontrados en ambos modelos de negocios. Un ejemplo se encuentra cuando los metabuscadores turísticos no se responsabilizan de las anulaciones de viajes o estancias, y en el caso de Rastreator.com se exime de toda responsabilidad cuando existe una variación en el precio de una póliza de seguro debido a la letra pequeña del contrato. Estos hechos provocan que una de las propuestas de valor clave en ambos modelos, como es establecer confianza y lealtad a los usuarios, se encuentre en riesgo.

Por otro lado, el ahorro de tiempo mediante una búsqueda rápida de información, que es un elemento central de la propuesta de valor en ambas empresas, se encuentra también en riesgo debido a que un motor de búsqueda como es Google está empezando a ofrecer

resultados con precios en su búsqueda convencional. Este hecho se considera un riesgo importante ya que Google tiene casi un 80% de cuota de mercado en los motores de búsqueda [34].

Para diferenciarse los metabuscadores deben apostar por la personalización de las búsquedas, ya que la necesidad de poner orden y simplificar los canales de búsqueda para encontrar el mejor precio, ya hace tiempo que se ha cubierto. Una posible solución puede darse con la aparición y automatización de un asistente digital, el cual ofreciera la mejor solución dependiendo de las preferencias de cada usuario.

Finalmente, el último riesgo destacable se encuentra relacionado con la pérdida de foco con la calidad de los servicios y la experiencia ofrecida a los usuarios. Una de las vías para ofrecer calidad y la mejor oferta es mediante feedbacks e interacciones entre consumidores. Según un estudio estadístico realizado por Rezdy [35] sobre el comportamiento de los usuarios a la hora de escoger los destinos turísticos, un 69% de ellos encuentra las reseñas basadas en las experiencias de otros viajeros como el medio más influenciable a la hora de decidir el destino y servicio. Esto supone que aquellos metabuscadores que no tengan entre sus propuestas de valor ofrecer la mejor experiencia al usuario, sufren el riesgo de no ser conveniente.

5.6.3. Sostenibilidad de los metabuscadores

La sostenibilidad de los metabuscadores dentro del mercado digital, tras el análisis realizado, se puede valorar a partir de diferentes aspectos.

Por una parte, la fuente de ingresos de los metabuscadores estudiados se encuentra totalmente ligada con la generación de tráfico y generación de ventas en los comercios de sus proveedores, esto significa que si el metabuscador se posiciona como un recurso clave en el canal de marketing para incrementar la visibilidad y ventas de éstos, el concepto metabuscador se convertirá como un canal necesario y por tanto sostenible su negocio.

Son por tanto, las diferentes propuestas de valor que ofrecen los metabuscadores las que les permitirán posicionarse como canal de marketing y distribución clave en los modelos de negocio de sus proveedores. Como se ha podido observar en el anterior apartado, existen una serie de riesgos que pueden poner en peligro la sostenibilidad del negocio, los principales se encuentran en la mejora de la experiencia de los usuarios (Marketing de experiencia), personalización y el aumento de la competencia que pueden provocar que especialmente un

metabuscador que no ofrezca soluciones al respecto y además no se encuentre posicionada en el mercado, su negocio acabe en fracaso. Sin embargo, analizando los datos económico financieros de las empresas estudiadas, se observa como en su estructura de costes, la inversión que realizan en tecnología, personal y marketing para mantener sus plataformas activas y captar suficientes usuarios para hacer funcionar sus negocios, son unos costes suficientemente reducidos como para ser cubiertos con los ingresos que generan.

Por tanto, como conclusión se puede afirmar que existe viabilidad económica y sostenibilidad para las empresas que trabajen con este modelo de negocio de costes e ingresos, y además sea capaz de dar solución a los diferentes riesgos que pueden hacer que el metabuscador se convierta en un futuro insostenible.

6. Viabilidad de un metabuscador en otros sectores

En este apartado se estudiará la viabilidad que tendría un metabuscador tal y como ha sido analizado en el apartado anterior, en otros sectores menos maduros. En la primera parte de este apartado se realizará una breve descripción de los sectores propuestos para la implementación de un metabuscador y en una segunda parte se realizará una comparativa cualitativa y cuantitativa de la extrapolación que puedan tener capacidades técnicas y funcionales de los modelos de negocio analizados anteriormente en los sectores estudiados.

6.1. Descripción de los sectores analizados

Industria textil y moda

Se define como el sector secundario de la economía dedicado a la transformación de materias primas o productos semielaborados para producir y confeccionar productos relacionados con la ropa y calzado. Actualmente se considera como un sector maduro, establecido en el territorio español desde el siglo XIX, no obstante, las actividades económicas del sector según su nivel de demanda y contenidos tecnológicos actuales permite clasificar la industria textil como un sector con posibilidades de aumento de productividad mediante la innovación. Según estudios realizados sobre el consumo de las familias españolas en el año 2015 [36], como se observa en la imagen 6.1, los gastos en ropa y calzado suponen un 10% del gasto anual de las familias solo superado por el coste de la vivienda y transporte.

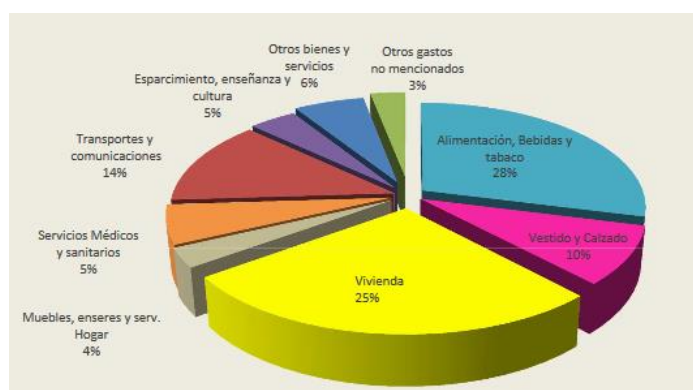


Imagen 6.1. Proporción de consumo de la población española. Fuente: ACOTEX [36]

La aparición de la venta online en el sector moda, también ha provocado que los canales de venta anteriormente utilizados de una forma segregada, deben ahora centrarse en una única

vía hacia el mercado. Para ello se debe crear una cadena de suministro que permita ofrecer el mismo nivel de servicio a los consumidores sin importar cuándo, dónde o cómo se ha realizado la compra. Dicha cadena de suministro, tal y como lo sugieren expertos como Lisa Harrington, presidenta de Iharrington Group LLC [37], las cadenas de suministro de las empresas que generen venta online y offline en el sector moda deben tener visibilidad a tiempo real, generar una red de distribución flexible y máxima eficiencia entre otros.

Las principales empresas que trabajan en el sector, también conocidas como “pure players”, aparte de los grandes grupos de moda como Inditex, H&M, Primark o Gap, con la llegada del comercio electrónico en el sector, compañías online como Privalia, Amazon, Zalando o Vente Privee han entrado fuertemente en el sector, convirtiendo España en uno de los países más competitivos a nivel europeo en el sector moda online.

Dispositivos electrónicos

Este sector se encuentra compuesto por los conocidos como aparatos electrónicos, cuyos componentes se encuentran organizados mediante circuitos para así controlar y aprovechar las señales eléctricas. Este sector es muy amplio, aunque principalmente se encuentra compuesto por: Smartphones, PCs, tablets, Televisores, Ordenadores portátiles y videoconsolas. Tal y como lo demuestra un estudio realizado el año 2016 por Telefónica en su Global Millennial Survey [38] sobre una muestra de la población mundial comprendida entre los 18 y 30 años y considerada como Millennials (Definidos como la nueva generación que vive el presente y se encuentra siempre con nuevas tecnologías), los 4 dispositivos más utilizados por los Millennials a nivel mundial son : 78% smartphones, 70% ordenadores portátiles, 57% PCs u ordenadores de mesa y 37% tablets.

Los principales actores del mercado mundial, más conocidos como players del sector de la electrónica continúan apostando por la innovación incluyendo características avanzadas en sus respectivos dispositivos electrónicos. Además, los dos principales players del sector, Apple y Samsung Electronics se han centrado en la expansión operacional con el fin de obtener una ventaja competitiva respecto a sus adversarios. En la imagen 6.2 se observa el ranking realizado por Gartner en enero del 2016 donde quedan representadas las 10 principales empresas que se encuentran en el mercado electrónico.

2014 Ranking	2015 Ranking	Company	2014	2015	Growth (%) 2014-2015	2015 Market Share (%)
1	1	Samsung Electronics	30,989	29,867	-3.6	8.9
2	2	Apple	27,177	29,116	7.1	8.7
4	3	Lenovo	13,743	13,329	-3.0	4.0
5	4	Dell	10,880	10,686	-1.8	3.2
3	5	HP Inc.	15,616	8,634	-44.7	2.6
7	6	Huawei	6,040	7,020	16.2	2.1
6	7	Sony	7,631	6,947	-9.0	2.1
-	8	Hewlett Packard Enterprise	0	6,473	-	1.9
9	9	LG Electronics	5,743	5,533	-3.7	1.7
8	10	Cisco Systems	5,817	5,430	-6.7	1.6
		Others	216,695	210,684	-2.8	63.1
		Total	340,331	333,718	-1.9	100.0

Imagen 6.2. Ranking principales empresas del sector electrónico. Fuente Gartner 2015

Muebles y decoración

El sector comercial de muebles y decoración, forma parte del denominado pequeño comercio, y se dedica principalmente a la venta de artículos diversos de madera, caucho, metal y muchos otros materiales. En el año 2015, en el comercio online del sector los productos más vendidos fueron los complementos de decoración (45%), muebles auxiliares (22%), elementos de descanso (13%), muebles para dormitorios (17%) y finalmente muebles para el salón/comedor/despachos (16%) entre una larga lista [39].

Por una parte, en cuanto a la venta offline, según estudios de DBK en el año 2015 [39], el 83% de las ventas se realizaron en establecimientos especializados y el 17% restante entre grandes almacenes, hipermercados y grandes superficies de bricolaje, por lo que existe una fuerte competencia en el mercado ejercida por estas grandes superficies. Por lo que refiere a la venta online, empresas importantes del comercio electrónico como Amazon, ya ofrece una amplia gama de muebles y productos de decoración en tienda online, por lo que tiendas especializadas que lideran el mercado offline como es el caso de IKEA cada vez más ven la necesidad de apostar fuertemente por el mercado online, y por ejemplo esta misma marca sueca en Diciembre 2016 ha lanzado dos pruebas piloto para dar servicio online en parte del territorio español [40].

6.2. Criterios y variables de evaluación

6.2.1. Criterios seleccionados

Tal y como se ha podido ver en el apartado de conclusiones tras el análisis realizado en las empresas KAYAK y Rastreator.com, ambas han conseguido ofrecer gran parte de las

ventajas, expuestas en la lista del apartado 4.4 del trabajo, que deben ofrecer los metabuscadores tanto a los usuarios o consumidores como a los comerciantes en sus respectivos sectores.

Mediante las propuestas de valor analizadas anteriormente y las diferentes conclusiones sacadas de los metabuscadores estudiados se proponen los diferentes criterios de evaluación para este apartado.

Los 5 criterios seleccionados y los motivos de su elección son los siguientes:

- Importancia precio del producto
- Experiencia y facilidades usuario
- Simplificación de los procesos
- Redes sociales
- Factores económicos

Importancia precio del producto

Una de las ventajas de los metabuscadores analizados anteriormente es que ofrecen una comparación de productos y servicios, ofreciendo al usuario la posibilidad de encontrar el mejor precio posible para dicho producto o servicio en el sector turístico o seguros. Por lo tanto, valorar la necesidad que tienen los usuarios y consumidores de cada una de las propuestas es importante para conocer la viabilidad del metabuscador en el sector, ya que si no existe dicha necesidad, una de las principales ventajas de los metabuscadores no tendría sentido. Las variables escogidas son la opinión de los consumidores para cada uno de los sectores, ya que son ellos mismos los que marcan sus propias preferencias, y por otra parte la variación de precios en el sector, para conocer cuánto previsible es un precio en el sector estudiado.

Experiencia y facilidades usuarios

Otra de las conclusiones sacadas del análisis de los modelos de negocio de KAYAK y Rastreator.com es que tanto su modelo de negocio como propuestas de valor ofrecidas por ambas empresas han ido evolucionando para conseguir ofrecer la mejor experiencia posible por parte de los usuarios a la hora de escoger los servicios y productos de cada sector. Por lo

tanto, un sector donde no se busque o tenga la necesidad de mejorar la experiencia no será atractivo para la implementación de un nuevo metabuscador. Las variables escogidas en este caso han sido nuevamente las opiniones de los consumidores, las entidades adheridas al sello de confianza online y finalmente que nivel de personalización se demanda en cada sector.

Simplificación de los procesos

Una de las propuestas de valor ofrecidas tanto por KAYAK como Rastreator.com se basa en la simplificación de los procesos en sectores donde existe una cierta complejidad, para así facilitar la colección de información tanto a usuarios como proveedores. En este apartado se buscarán indicios en los sectores analizados sobre posibles necesidades que puedan existir tanto en la simplificación de los procesos de compra online y offline por parte de los usuarios, como también la simplificación en los procesos de colección de información del mercado por parte de los comerciantes para conseguir conocer el origen de la conversión de los leads marcados por ellos mismos. En este caso, debido a la naturaleza del criterio las variables escogidas tomarán un carácter cualitativo, y se encontrarán representadas por las percepciones de los usuarios, necesidad recolección de información de los usuarios para las empresas y finalmente complejidad en el sector.

Uso de las redes sociales

Uno de los canales clave al analizar los negocios de KAYAK y Rastreator.com es el fuerte uso de las redes sociales, tanto es así que había aparecido el concepto de “social media marketing”. Por lo tanto, uno de los criterios principales para evaluar la presencia de un metabuscador en una de las tres industrias propuestas, se basará en el uso de las redes sociales que hacen cada uno de los sectores. Para evaluar la exposición que tiene cada sector ante las redes sociales se propondrán tres variables. La primera, simplemente notifica el porcentaje de empresas que se encuentran presentes en las redes sociales en cada sector, mientras que las dos siguientes variables, trabajan con el análisis de comentarios y hashtags (palabra también definida como etiqueta seguida de la almohadilla # en las redes sociales) en los diferentes sectores.

Factores económicos

Como último criterio de evaluación seleccionado se encuentran los factores económicos que hagan atractivo un sector para la implementación de un metabuscador. Rastreator.com supo

entrar en un mercado donde el año 2014 suponía un 5,5% del PIB español, y KAYAK por su parte entró en el año 2004 en un sector donde según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ha ocupado la primera posición dentro del comercio digital durante los 5 últimos años [41]. Por lo tanto, que un metabuscador se posicione en un sector donde el volumen de negocio sea elevado, el número de usuarios en la red sea el máximo posible y la cantidad de negocios en la red dispuestos a colaborar mediante el metabuscador son variables que podrán ser utilizadas para predecir la viabilidad económica de un metabuscador dentro de cada sector propuesto.

6.2.2. Variables seleccionadas

Para evaluar cada uno de los sectores según los diferentes criterios en el siguiente punto del trabajo, se han escogido una serie de variables que servirán para tener el rigor suficiente para analizar el comportamiento de cada sector delante de cada categoría creada.

Las variables se dividen en variables cualitativas, las cuales proceden de datos descriptivos de la realidad estudiada, y en variables cuantitativas, procedentes del análisis de datos objetivos. La fuente de información extraída en cada variable procede de investigaciones, estadísticas y publicaciones realizadas por distintos informes y medios científicos.

En la siguiente imagen 6.3 quedan reflejadas las variables utilizadas para cada criterio.

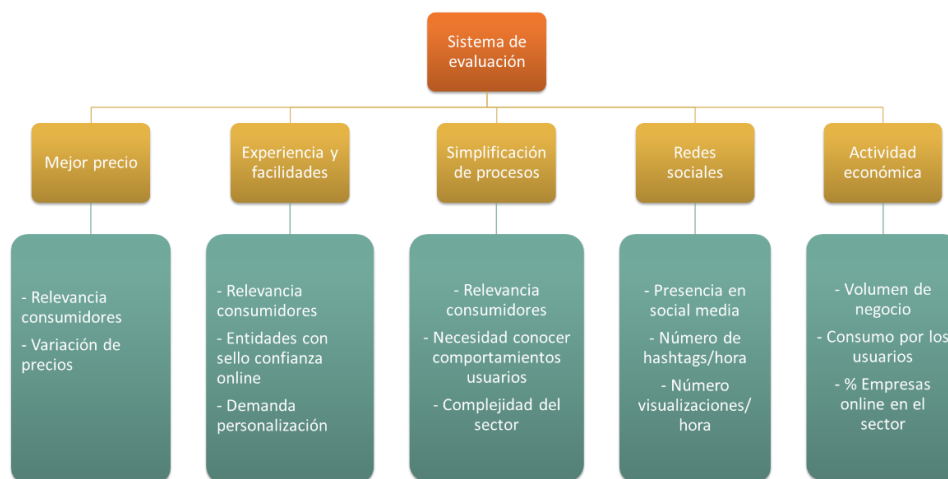


Imagen 6.3 Variables seleccionadas por criterio de evaluación. Fuente propia

Para cada criterio se facilitará variable por variable la información necesaria para poder evaluar y comparar los sectores de moda, electrónica y decoración.

Importancia precio del producto

Relevancia para los consumidores

Cuanto más relevante sea para los consumidores de cada sector, más importancia tendrá el precio del producto en él.

Sector moda textil: En el caso del sector de la moda, según estudios sobre los motivos de compra online por parte de los usuarios del sector, encontrar el mejor precio de los productos se encuentra en primera posición, mientras que la posibilidad de comparar la variedad de una forma más sencilla se encuentra en la segunda posición.

Sector dispositivos electrónicos: Según el mismo estudio realizado por Cetelem-Nielsen [42] la principal razón de los consumidores a la hora de comprar productos del sector electrónico mediante internet es el precio, seguido de variedad de productos y facilidad de pago.

Sector muebles y decoración: Según el estudio realizado por Cetelem-Nielsen [42] para los consumidores la principal razón de la compra de productos de muebles y decoración online fue el precio, seguida de la comodidad y variedad.

Variación de precios en el sector

Un sector donde los precios se mantengan constantes y no haya mucha variación de precio de productos vendidos en diferentes comercios online, no parece muy atractivo para un metabuscador, por lo que a una mayor variación de precios entre comercios mayor posibilidad de éxito para un metabuscador.

Sector moda textil: La estrategia utilizado por las empresas del sector para fijar los precios varía dependiendo de cada empresa y marca, pero en muchas ocasiones basan el precio de los productos en los costes que han necesitado para su producción (material, mano de obra, costes generales, etc) y lo multiplican por un factor. Un ejemplo de metodología es la llamada Keystone Markup que surgió como forma más sencilla para fijar un margen universal para las empresas minoristas del sector. Por lo que se concluye que la variación de precios de los productos en el sector textil puede ser muy amplia, sin existir ninguna ley que los regule.

Sector dispositivos electrónicos: La política de precios en el sector electrónico se encuentra parcialmente controlada y estable. Por una parte, se encuentra un proveedor importante de productos electrónicos donde la volatilidad de los precios es grande, tanto que por ejemplo en el año 2014 Amazon cambió hasta 9 veces en un mismo día el precio de uno de sus productos. Por otra parte, se encuentran aquellas marcas a las que no les gusta estas variaciones en sus precios y aplican la política de precio único llamada UPP, por lo que sus productos tienen el mismo precio en cualquier tienda online y offline. Ejemplos de empresas del sector que aplican dicho concepto son Apple, Samsung o Sony entre otros.

Sector muebles y decoración: En este caso las similitudes con la industria textil son muchas, el sector se encuentra en un mercado libre, donde la cantidad de productos ofrecidos y la cantidad de productos demandados fijan el precio de mercado del producto.

Mejorar experiencia y facilidades usuarios

Relevancia para los consumidores

Sector moda textil: Los millennials, descritos ya anteriormente, forman gran parte de la demanda de moda online, por lo que al crecer con las nuevas tecnologías no tienen paciencia para los procesos ineficientes y son de cada vez más exigentes en cuanto a recibir la mejor experiencia digital se refiere.

Sector dispositivos electrónicos: En este sector la experiencia que puedan tener los usuarios tras la compra de los dispositivos no es un aspecto relevante, ya que se prioriza que los productos rindan según sus características de su descripción.

Sector muebles y decoración: Un reciente estudio realizado por Google refleja que el 47% de las mejoras en las casas fueron realizadas porque la gente disfruta decorando y planificando su hogar ellos mismos. El mismo estudio concluye que la gente quiere que sus proyectos y planes se hagan realidad y tener una experiencia positiva a la hora de realizar las mejoras de sus hogares, por lo que están dispuestos a pagar más si es necesario [43].

Entidades adheridas al sello de confianza online por sector

Para conocer el nivel de confianza generada por sector, un estudio sobre Ecommerce del

2015 [44] realizado por EY y el Foro de Economía Digital concluye que una manera fiable para generar confianza hacia los consumidores online es añadiendo sellos de calidad a las páginas web, por lo que esta variable que ofrecerá el porcentaje de empresas que ofrecen el sello de calidad por sector, a mayor número de entidades adheridas al sello de confianza online mayor confianza ofrecerá el sector hacia los usuarios.

Sector moda textil: Únicamente un 2,75% de las páginas web del sector moda tienen el sello de confianza online.

Sector dispositivos electrónicos: Un 4,05% de las páginas web tienen el sello de calidad

Sector muebles y decoración: Es el sector más representativo de todos con un 11,26% del total de las páginas web del sector.

Nivel de personalización demandado en el sector

Una de las propuestas que añaden valor a las empresas es la personalización ofrecida en sus servicios, por lo esta variable servirá para analizar si en el sector estudiado los usuarios demandan y valoran la personalización de sus productos o servicios, o por el contrario el sector no lo demanda.

Sector Textil: Nike, Puma o Converse son uno de los ejemplos que cada vez son más las marcas de moda que permiten a los usuarios personalizar tanto el color como la impresión en una serie de productos de su línea de calzados.

Sector dispositivos electrónicos: La personalización en el sector de la electrónica no es una característica que los usuarios prioricen.

Sector muebles y decoración: El estudio realizado por Venveo también demuestra que la mayoría de los consumidores del sector realizan sus compras con el objetivo de transformar su casa en su hogar. Por lo que existe una necesidad por parte de los usuarios de este sector, para conseguir transformar su hogar en único y personal.

Simplificación de los procesos

Relevancia consumidores

Sector moda textil: En la encuesta de Cetelem-Nielsen [42], respondiendo a la pregunta ¿Qué aspecto tienes en cuenta a la hora de comprar moda online? Tan solo un 6,31% de los

encuestados tiene en cuenta la sencillez en el proceso de compra.

Sector dispositivos electrónicos: El mercado de los consumidores de los productos tecnológicos no requiere una simplificación en los procesos de compra, ya que como demuestran estudios de mercado realizado por S.VijayaLaxmi [45] el 78% de los consumidores online de este sector se encuentran en edades comprendidas entre 18 y 35 años, también conocida como generación Millennials, y éstos se encuentran totalmente al día de las nuevas tecnologías.

Sector muebles y decoración: Elegir, comprar y transportar las compras de los muebles y artículos de decoración desde el punto de venta offline hasta la casa del consumidor puede llegar a ser muy pesado, por lo que la necesidad de simplificar el proceso y conseguir una solución más “friendly” para el consumidor es una clara necesidad del sector.

Necesidad de conocer comportamiento de los usuarios para las empresas

Sector moda textil: Conocer la aceptación e impacto de un producto con un nuevo diseño en el mercado o conocer las nuevas tendencias y gustos de la sociedad son algunas de las necesidades que tienen las empresas del sector moda para lanzar sus campañas de marketing y productos a la venta.

Sector dispositivos electrónicos: Tal y como afirma Gary Shapiro, presidente y CEO de CEA [46], los consumidores de la industria electrónica son de los más exigentes del mercado y están viviendo en la actualidad uno de los momentos más emocionantes del mundo tecnológicos, convirtiendo productos impensables no hace mucho tiempo en imprescindibles hoy en día. Es por esto que mientras la industria y las empresas continúan introduciendo aspectos innovadores en los nuevos dispositivos, las mentes y la imaginación de los consumidores no debe parar, convirtiendo todos sus deseos en nuevos retos para la industria. Por este motivo es muy importante conocer el comportamiento y las propuestas de todos los usuarios del sector tecnológico.

Sector muebles y decoración: Igual que en la industria de la moda, existe una necesidad por parte de las empresas del sector de la decoración y mueble para obtener una mayor información de la percepción del consumidor sobre los productos ofertados.

Complejidad del sector

Esta variable ha sido seleccionada debido a que una de las propuestas de valor de los modelos estudiados, especialmente en Rastreator.com, es reducir la complejidad a la hora de seleccionar los servicios por parte de los usuarios en sectores como los seguros, banca y finanzas o compañías telefónicas entre otros. Por lo que un metabuscador en un sector complejo permitirá crear valor añadido al sector online correspondiente.

Sector moda textil: El sector textil no supone ninguna complejidad técnica para el consumidor, más allá del proceso de búsqueda de la prenda que el usuario pretende encontrar.

Sector dispositivos electrónicos: Es el sector que requiere mayores conocimientos técnicos para entender las características de cada dispositivo electrónico: memoria ram, resolución, densidad en ppi, núcleo, frecuencia, etc.

Sector muebles y decoración: Este sector tiene un nivel de complejidad medio debido a los diferentes materiales que existen para confeccionar los muebles y artículos de decoración.

Redes sociales

Porcentaje de presencia en diferentes redes sociales:

Para esta variable se tomará como referencia un estudio sobre redes sociales realizado por Idealo [47].

Sector moda textil: El 100% de las principales marcas de moda se encuentran presentes en Facebook, el 70% de ellas en Twitter, el 50% en Pinterest y finalmente Instagram un 30%.

Sector dispositivos electrónicos: Analizando las 50 empresas más importantes del sector electrónico, el 80% de ellas se encuentran presentes en Facebook, el 90% de las marcas se encuentra en Twitter, el 20% en Pinterest.

Sector muebles y decoración: El 68% de las marcas del sector se encuentran en Facebook, un 62% en Twitter, un 26% Pinterest y tan solo un 1% en Instagram.

Número medio hashtags por hora en redes sociales a nivel mundial

Sector moda textil: Analizando la palabra “fashion”, cuyo equivalente al español es moda, y dicho termino se encuentra en 2.833 comentarios por hora y el 0,94% de los comentarios

contienen imágenes.

Sector dispositivos electrónicos: Se han analizado las palabras “smartphone, tablets y laptops”, para conocer el impacto mundial en las redes sociales de estas palabras y todas ellas aparecen en un total de 242 comentarios escritos por hora y el 0,86% de los comentarios presentan una imagen adjuntada.

Sector muebles y decoración: Analizando la palabra “decoration”, en español decoración, el hashtag se encuentra presente en 438 comentarios escritos por hora, un total de un 0,44% de los comentarios contienen imágenes.

Número de visualizaciones del hashtag por hora

Sector moda textil: Analizando la palabra fashion en las redes sociales, dicho concepto es visto 12,7 millones de veces por todos los usuarios de las redes sociales del mundo.

Sector dispositivos electrónicos: Analizando las palabras smartphone, tablets y laptops, las tres palabras han sido vistas un total de 1,1 millones de veces por hora.

Sector muebles y decoración: Analizando la palabra “decoration”, el hashtag ha sido visualizado 918.000 veces por hora en las redes sociales de todo el mundo.

Factores económicos

Volumen de negocio

En España, según datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), el primer trimestre del 2016 la facturación del comercio electrónico en España superó los 5.400 millones de euros, con un aumento del 21,5% interanual. Aquí quedan reflejadas según el estudio comentado las cifras de comercio electrónico en los sectores analizados.

Sector moda textil: El sector moda, solo superado por el sector turístico, obtuvo un 6,3% del total de facturación, con 342 millones de euros solo en el primer trimestre del 2016.

Sector dispositivos electrónicos: El sector de los dispositivos electrónicos contó con una facturación de casi 191 millones de euros y un 3,5% de share.

Sector muebles y decoración: El sector muebles y decoración en el mismo periodo obtuvo una facturación de 22 millones de euros y un 0,41% de share.

Consumo productos online

Esta variable será tomada a partir de un estudio realizado por Cetelem-Nielsen en el año 2015 sobre el comercio electrónico en España [42].

Sector moda textil: El 55% de los consumidores han realizado alguna compra de moda textil online. Este sector es solo superado por el sector ocio, libros, música y restaurantes que ocupa la primera posición, y el sector turismo ocupando la segunda posición del ranking.

Sector dispositivos electrónicos: El 46% de los consumidores ha comprado algún dispositivo electrónico mediante la red.

Sector muebles y decoración: El 20% de los consumidores ha comprado muebles y decoración en internet durante el 2015.

Porcentaje empresas online en el sector

Tras el análisis de los modelos de negocio de los metabuscadores realizado en el apartado 5, se observa como la principal fuente de ingresos de los metabuscadores provienen de los CPC y CPM que los proveedores pagan para así conseguir tener más clientes y cuota de mercado. Por lo que es interesante incluir una variable que analice que cantidad de empresas ofrecen recursos web, para valorar el nivel de competencia y necesidad que existe actualmente en el sector y así poder analizar si debido a la fuerte competencia existente a las empresas les interesará aparecer en el metabuscador y pagar los costes asociados.

Sector Textil: Según datos del informe anual Sociedad en red 2016 [48], en el año 2015 un total del 79,9% de las marcas de la industria textil tiene página web.

Sector dispositivos electrónicos: El mismo estudio presentado anteriormente confirma que el 94,4% de las empresas españolas del sector electrónico tiene página web.

Sector muebles y decoración: En el caso del sector de la venta de muebles y decoración, perteneciente al comercio al por menor, el 58,4% [48] de las empresas tienen página web, situándose por debajo de la media española estipulada en un 76,6%.

6.3. Evaluación y comparación de alternativas

Una vez planteadas y expuestos todos los criterios y variables para evaluar cada una de las tres propuestas contempladas, para realizar la comparativa se procederá a seguir el método de decisión multicriterio Analytic Hierarchy Process (AHP), diseñado para cuantificar la importancia relativa entre cada uno de los criterios seleccionados en el proceso de toma de decisiones. El proceso consta de los siguientes pasos:

- 1) Desarrollar la Matriz de Comparación por Pares (MCP) para cada alternativa
- 2) Desarrollar la matriz normalizada
- 3) Desarrollar el vector de prioridad para cada criterio
- 4) Matriz de prioridad
- 5) Matriz de comparación por pares de criterios y vector de prioridad
- 6) Vector de prioridad global
- 7) Validación

Pero antes de empezar con el proceso AHP, y desarrollar la Matriz de Comparación por Pares (MCP) para cada alternativa, para tener el rigor suficiente para poder calificar la importancia relativa en cada una de las alternativas y criterios se han seleccionado las variables expuestas en el anterior punto 6.2.2.

Para evaluar cada alternativa dentro de cada criterio primero de todo se ha procedido a evaluar la variable del sector correspondiente con un valor de la siguiente escala:

- 1 = Muy favorable
- 0,5 = Medianamente favorable
- 0 = Poco o nada favorable

Precio			
Variable/Alternativa	Moda	Electrónica	Decoración
Relevancia consumidores	1	1	1
Variación de precios	1	0,5	1
TOTAL	2	1,5	2

Experiencia y facilidades			
Variable/Alternativa	Moda	Electrónica	Decoración
Relevancia consumidores	1	0	1
Sello confianza	0,5	0,5	1
Demanda personalización	1	0	1
TOTAL	2,5	0,5	3

Simplificar procesos			
Variable/Alternativa	Moda	Electrónica	Decoración
Relevancia consumidores	0,5	0	1
Conocer comportamientos	0,5	1	0,5
Complejidad sector	0	1	0,5
TOTAL	1	2	2

Social media			
Variable/Alternativa	Moda	Electrónica	Decoración
Presencia	1	0,5	0
Hashtags	1	0,5	0
Visualizaciones	1	0,5	0
TOTAL	3	1,5	0

Factores económicos			
Variable/Alternativa	Moda	Electrónica	Decoración
Volumen negocio	1	0,5	0
Consumo usuarios	1	0,5	1
% Empresas online	0,5	1	0
TOTAL	2,5	2	1

Tabla 6.1. Pesos de cada alternativa por variable. Fuente: Elaboración propia

Una vez evaluadas todas las variables dentro de cada criterio, se procede a desarrollar el primer paso del modelo AHP, creando la Matriz (MCP) para cada uno de los criterios seleccionados a partir de la comparación por pares del total obtenido de las matrices de variables/alternativas. Pero para hacer dichas comparaciones es necesario una escala numérica que indique cuánto mejor o más dominante es un sector propuesto que otro respecto al criterio evaluado.

La escala de comparación del modelo AHP es la siguiente:

- 1 = Igualmente preferida
- 3 = Moderadamente preferida
- 5 = Fuertemente preferida
- 7 = Muy fuertemente preferida
- 9 = Extremadamente preferida

En la siguiente tabla 6.2 que representada la Matriz de Comparación por Pares (MCP) para cada uno de los criterios, así como también el vector de prioridad de cada alternativa por criterio a través de la matriz normalizada.

El vector prioridad o también llamado puntuación por criterio se calcula a través del promedio en cada fila de la matriz normalizada.

Precio				Matriz normalizada			Scores
	Moda	Electrónica	Decoración				
Moda	1	3	1	0,429	0,429	0,429	0,429
Electrónica	1/3	1	1/3	0,143	0,143	0,143	0,143
Decoración	1	3	1	0,429	0,429	0,429	0,429
Experiencia y facilidades				Matriz normalizada			Scores
	Moda	Electrónica	Decoración				
Moda	1	5	1/3	0,238	0,385	0,226	0,274
Electrónica	1/5	1	1/7	0,048	0,077	0,097	0,071
Decoración	3	7	1	0,714	0,538	0,677	0,639
Simplificar procesos				Matriz normalizada			Scores
	Moda	Electrónica	Decoración				
Moda	1	1/5	1/5	0,091	0,091	0,091	0,091
Electrónica	5	1	1	0,455	0,455	0,455	0,455
Decoración	5	1	1	0,455	0,455	0,455	0,455
Social media				Matriz normalizada			Scores
	Moda	Electrónica	Decoración				
Moda	1	5	9	0,763	0,806	0,600	0,717
Electrónica	1/5	1	5	0,153	0,161	0,333	0,202
Decoración	1/9	1/5	1	0,085	0,032	0,067	0,057
Factores económicos				Matriz normalizada			Scores
	Moda	Electrónica	Decoración				
Moda	1	3	7	0,763	0,484	0,467	0,556
Electrónica	1/3	1	5	0,254	0,161	0,333	0,239
Decoración	1/7	1/5	1	0,109	0,032	0,067	0,062

Tabla 6.2. MCP, Matriz normalizada y puntuación por criterio. Fuente: Elaboración propia

Una vez desarrollados los diferentes vectores de prioridad para cada criterio, la matriz de prioridad queda de la siguiente manera:

	Precio	Experiencia y facilidades	Simplificar procesos	Social media	Factores Económicos
Moda	0,429	0,274	0,091	0,717	0,556
Electro	0,143	0,071	0,455	0,202	0,239
Deco	0,429	0,639	0,455	0,057	0,062

Tabla 6.3. Matriz prioridad. Fuente: Elaboración propia

En el caso de la jerarquización de los criterios, se consideran que todos ellos tienen la misma relevancia a la hora de tomar la decisión, por lo que la matriz de comparación por pares de criterios estará compuesta únicamente por unos. Así cada criterio en el vector prioridad tendrá un peso de 0,2 sobre la matriz prioridad.

Por lo tanto, si multiplicamos la matriz prioridad por el vector prioridad de criterios estos son los resultados obtenidos de la comparativa.

Moda	0,414
Electrónica	0,222
Decoración	0,328

Tabla 6.4. Ponderación final por sectores. Fuente: Elaboración propia

Antes de concluir la evaluación de los tres sectores, debe calcularse el coeficiente de consistencia, para así validar que no se hayan producido contradicciones entre los factores analizados. Si el coeficiente de consistencia tiene un valor menor o igual a 0,10 se puede considerar que los juicios han sido tomados de una forma coherente.

El algoritmo viene claramente desarrollado en el artículo “An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making” [49].

En la tabla 6.5 vienen representados los diferentes coeficientes de consistencia obtenidos para cada criterio, que como se puede observar presentan un valor inferior o igual a 0,10 por lo que se pueden dar como válidos.

Criterio	Coeficiente
Precio	0,001
Experiencia y facilidades	0,055
Simplificación de procesos	0,001
Social media	0,100
Factores económicos	0,078

Tabla 6.5. Cálculo coeficientes de consistencia. Fuente: Elaboración propia

6.4. Conclusiones de la evaluación

Como se puede observar en la tabla 6.4, el sector moda textil es el que ha obtenido una mayor ponderación tras el proceso de evaluación jerárquico AHP y por tanto el más atractivo para realizar un estudio detallado de la implementación de un nuevo metabuscador en el sector, seguido del sector muebles y decoración y finalmente la industria de los dispositivos electrónicos.

Analizando criterio por criterio, como se puede observar en la matriz prioridad de la tabla 6.3 el sector muebles y decoración predomina en las categorías de experiencia y facilidades, y simplificación de procesos. Esto significa que los consumidores del sector decoración priorizan el placer y la experiencia desarrollada durante la adquisición y uso de los productos y servicios delante de otros factores del proceso de compra online. Además, se observa la demanda tanto por parte de las empresas del sector como por parte de los consumidores para realizar una simplificación de los procesos de compra. El sector de los dispositivos electrónicos por el contrario no predomina con claridad en ninguna de las categorías creadas, únicamente se considera que el sector tiene la misma necesidad que el sector muebles y decoración en cuanto a la simplificación de los procesos, principalmente debido a la complejidad técnica de los productos ofertados.

Finalmente, el sector moda, tal y como ya ha sido mencionado anteriormente es el sector donde un metabuscador mayor adherencia puede tener, lidera claramente en la popularidad y presencia en las redes sociales, por lo que existe un gran índice de impacto sobre la sociedad, y además, debido a sus gran volumen de negocio y cantidad de empresas moda online ya introducidas en el comercio electrónico lo transforman en el sector con menos riesgos económicos de los tres analizados.

7. Modelo de negocio innovador de un metabuscador

En el siguiente apartado se presentará el modelo de negocio planteado para el diseño de un nuevo metabuscador dentro del sector moda textil, que tal y como se ha podido comprobar es el más atractivo para la implementación de éste. El nombre del metabuscador es moddy, utilizando la raíz de la palabra moda y cierta similitud con la palabra inglesa “mood” que significa estado de ánimo, que como se podrá ver a continuación son dos conceptos totalmente relacionados con el nuevo comparador de moda. Moddy será un metabuscador que contará inicialmente con una página web y un aplicativo para móviles y permitirá a los usuarios comparar entre miles de productos de las principales marcas de moda en España para obtener la mejor combinación de ellos al mejor precio. Moddy proporcionará el link por el cual el consumidor podrá comprar el producto online o conocer el producto con más detalle. Antes de empezar a desarrollar y conocer el enfoque que el modelo debe seguir, se ha estudiado detalladamente la oportunidad de negocio.

7.1. Análisis de la oportunidad

7.1.1. El mercado moda online

Tal y como ya se ha adelantado en el apartado 6 de este trabajo, la evolución del mercado español en el sector moda online ha seguido una tendencia exponencial. Actualmente 2 de cada 10 prendas se vende online, y además el ticket de compra de los consumidores online es 3 veces mayor que el consumidor offline.

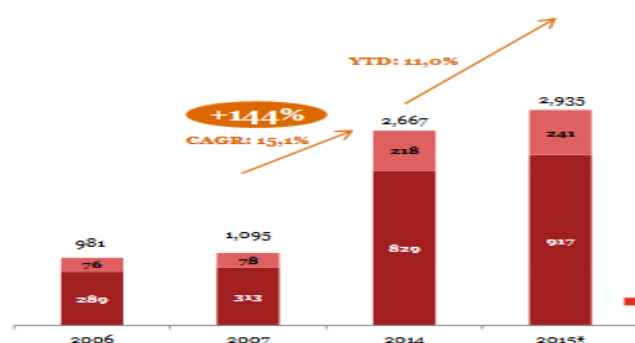


Imagen 7.1 Evolución de la facturación moda online en España (M€). Fuente: Canadean

Si se analiza el perfil de los consumidores del mercado moda online según el proceso de

decisión de compra, tomando como referencia un estudio de PwC sobre la moda ecommerce y “customer journeys” [50], se pueden definir tres perfiles diferentes. Sector tradicional que prefiere comprar mediante la tienda física y el cual concentra los consumidores masculinos y femeninos de mayor edad, reticentes a las nuevas tecnologías. Perfil mixto, es decir el proceso de compra consta de una primera parte donde el consumidor consulta las webs y aplicaciones de las marcas, una segunda parte donde el consumidor visita la tienda física para probarse los diferentes modelos y finalmente compra online u offline el producto. Es un perfil de consumidor que busca la conveniencia mediante una compra meditada y que le gusta la moda y las nuevas tendencias de ella. Este perfil concentro mayoritariamente a mujeres entre 18 y 34 años muy activas en redes sociales. Finalmente se encuentra el consumidor online, el cual supone un 21,2% del total de los consumidores y principalmente concentra a mujeres con edades comprendidas entre 25 y 44 años. Estos datos confirman que el perfil de consumidor más activo en el sector textil es el femenino, y como se podrá ver en el apartado 7.3.3 va a ser éste el nicho de mercado el cual se centra Moddy.

El mismo estudio concluye además que el 70% de los consumidores siguen prefiriendo comprar offline, sin embargo, el 47% de ellos consultó alguna web o aplicación de las marcas, grandes almacenes o servicios multimarca, el 23% localizó tiendas y el 25% canjeó cupones con su smartphone. Este hecho demuestra que centrando las propuestas de valor y funcionalidades de Moddy hacia un perfil de consumidor mixto, el metabuscador se asegura un amplio mercado de usuarios potenciales.



Imagen 7.2 Uso del móvil antes de comprar productos sector textil España. Fuente: Estudio PwC [50]

Analizando los principales actores del retail español en primera posición se encuentra el grupo

Inditex que facturó 18.000 millones de euros en el año 2014 sobre un total de 30.000 que facturó toda la industria textil en España [51]. Al gran grupo empresarial del empresario Amancio Ortega le siguen empresas como H&M, Mango, Grupo cortefiel, Desigual, Pepe jeans, Adolfo Domínguez, entre otros muchos.

En un entorno más específico las marcas dominantes en el sector online, el primer puesto del ranking lo ocupa Zara, con una cuota de mercado del 45%. Le siguen Asos en segundo lugar y Zalando, el tercero [51].

En referencia al medio utilizado para realizar las compras online, algunas estadísticas sobre dispositivos electrónicos [52] demuestran que al final del año 2016 el uso total de internet en el mundo, el 48,7% viene procedente de los ordenadores, y el 51,3% proviene de los móviles y tablets. No solo esta estadística saca a relucir la importancia de los móviles en el día a día, según un estudio realizado por globalwebsiteindex [53], en el año 2016 respondiendo a la pregunta cuál es el dispositivo más importante para acceder a internet, el 41% de la población mundial reconoce los smartphones como el dispositivo más fundamental, seguido de los ordenadores portátiles con un 31%, los ordenadores de escritorio con 26% y finalmente un 2% las tablets.

La misma fuente [53] ratifica que del total del número de internautas que realizaron compras durante el 2015, el 88% realizó alguna compra mediante ordenador, el 46% mediante Smartphone y 21% mediante Tablet.

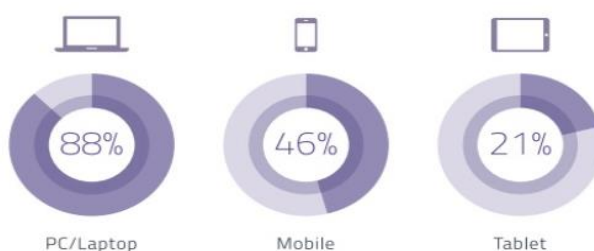


Imagen 7.3 Medio utilizado para realizar una compra online. Fuente: Globalwebsiteindex [53]

Estos datos demuestran que el metabuscador moddy debe tener una página web y una aplicación para móviles con plataformas Android e IOS, ya que de lo contrario se corre el riesgo de perder una audiencia considerable del sector.

7.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En este apartado queda recogido el análisis y estudio de las principales variables del entorno general y específico que pueden afectar al metabuscador dentro del sector moda textil mediante las 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación clientes y proveedores

El poder de negociación que se tiene con los clientes y proveedores al mismo tiempo, es bajo, debido principalmente a que las grandes marcas son las que generan la gran parte de la facturación de la industria textil en España [51].

No obstante, existen dos factores que pueden aumentar el poder de negociación con ellos, y éstos son las exigencias de los consumidores y concentración de empresas online ya analizados en el apartado 6.

Barreras de entrada

Las principales amenazas de ingreso de Moddy en el sector moda textil se encuentran relacionadas con el fuerte posicionamiento que tienen en el mercado todas las empresas líderes en el sector, como son Inditex H&M o GAP. Es decir, el conocimiento y la información que tienen estas empresas sobre los consumidores es muy amplio por lo que su proceso de fidelización en los usuarios se encuentra ya fuertemente desarrollado e implementado. Otra posible barrera de entrada se encuentra a la hora de aplicar las políticas de protección de datos cuyas leyes suelen ser muy restrictivas.

Análisis de la competencia

La competencia externa se puede dividir en tres grandes grupos: El primer grupo son las mismas empresas del sector online y offline, pese a que van a ser los proveedores y futuros clientes del metabuscador, al mismo tiempo aplicarán sus propias estrategias de marketing para aumentar la venta directa por su propio canal. El segundo grupo son las empresas digitales multimarca como son Asos, Privalia o AliExpress que están cada vez dominando más el mercado textil online. Por último, se encuentran los metabuscadores que permiten comparar prendas de ropa, zapatos y otros complementos centradas principalmente en

reducir el ticket de compra de los usuarios ofreciendo la mejor comparación de precios.

Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos que pueden cubrir parte de las necesidades que cubre el metabuscador son principalmente aquellos servicios que cumplan las funciones de canal de distribución o marketing para todos los proveedores que aparecen en el metabuscador, un ejemplo son los modelos de negocio C2B (Consumer to Business) adoptado por las empresas que creen en el poder de los consumidores al recomendar los productos o servicios del negocio a otros consumidores potenciales. En inglés conocidos como “influencers”, éstos obtienen beneficios mediante sus recomendaciones a otros usuarios. Un ejemplo claro de este reciente modelo, viene dado por las relaciones que establecen las tiendas de ropa con las llamadas “bloguers” o “instagramers”. Debido a su alto índice de popularidad en las redes sociales, ven las empresas digitales un fuerte canal de distribución donde anunciar sus productos y promociones.

Factores generales

Los diferentes factores que intervienen en el entorno general del nuevo metabuscador son los siguientes:

Factores económicos: Según datos del CIS, en Noviembre del 2016 el índice de confianza del consumidor se encuentra 50 puntos por encima de su mínimo histórico en Julio del 2012, y en el año 2015 se observó la tasa anual de crecimiento del PIB más elevada desde el cuarto trimestre de 2007. Por lo que se observa una clara mejora tras la fuerte recesión sufrida durante los últimos años.

Factores políticos legales: En este caso hay que destacar la importancia de las leyes y normativas que puedan surgir para facilitar la generación de nuevas empresas emprendedoras, como es la Ley 18/2014, vigente 15 de octubre 2016, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia.

Factores tecnológicos: En una era tecnológica como la actual existen todo tipo de conocimientos innovadores para crear y realizar el soporte a cualquier plataforma web o móvil.

Factores sociales: La sociedad española pese a haber sufrido una mejora económica en los últimos años sigue buscando la disminución en sus gastos y ahorro en muchas de los ámbitos

de la vida cotidiana. Además, la fuerte demanda tecnológica en el mercado procedente de las nuevas generaciones como los Millennials, sumado a la globalización que existe, provoca que los comercios electrónicos se encuentren de cada vez más integrados en la sociedad.

7.2. Visión, misión y objetivos del nuevo metabuscador

Visión

La visión de Moddy es posicionarse como página web y aplicación líder de gran utilidad para aquellos consumidores que buscan el mejor conjunto de ropa al mejor precio posible. Convirtiéndose en una herramienta clave para realizar compras tanto online como offline.

Misión

Moody se compromete a ofrecer la mejor experiencia a los consumidores, ofreciendo una solución cómoda y sencilla para comparar entre los amplios catálogos de las diferentes marcas de moda. Además, permitirá tanto a las grandes marcas como a los comerciantes del sector la posibilidad de conocer las preferencias del sector, así como canal de distribución de sus productos

Objetivos corporativos

Establecerse como una de las principales herramientas de uso por los consumidores del sector moda textil a nivel Español.

Cubrir al final del primer año la vertical de la ropa mujer del sector, para ampliar posteriormente la comparativa a categorías como son maquillaje, moda de baño o ropa interior para mujer, y en futuro el sector masculino.

Conseguir cada semestre duplicar el nivel de uso marcado inicialmente de 1000 usuarios al día en la página web y 800 visitas al día del aplicativo móvil

7.3. Business Model Canvas del nuevo metabuscador

Como se ha visto en el apartado 5, el Business Model Canvas, con sus nueve divisiones cubre

perfectamente las diferentes áreas de negocio. Cada uno de los bloques se relaciona con los otros, por lo que utilizará el modelo Canvas para desarrollar la nueva propuesta.

7.3.1. Infraestructura

7.3.1.1. Actividades clave

Existen una serie de actividades clave que un metabuscador en el sector moda online debe tener. La primera son las actividades relacionadas con la publicidad programática que consiste en eliminar el factor humano en ciertos procesos de la distribución del marketing online, mediante el uso de inteligencia artificial y Big data, para así conseguir optimizar tanto sus estrategias publicitarias como la información ofrecida a sus proveedores.

Otra de las actividades clave necesarias en el concepto innovador de Moddy, es el desarrollo de la página web y aplicación móvil con el fin de implementar en ellas las nuevas tecnologías de reconocimiento de imagen. Además, los desarrolladores del metabuscador deberán investigar el desarrollo de las propias API's que tienen las redes sociales, para extraer la información necesaria de ella sin que suponga coste adicional alguno para Moddy

Moddy también estará subordinado a las actividades relacionadas con los contenidos dinámicos de su plataforma web y aplicación móvil, mediante una estrategia de marketing de contenidos adaptada a cada canal. Google anunció en Noviembre del 2016 que lanzaría su nuevo "index mobile" para dar mayor relevancia a las páginas web responsive y dar prioridad a las web optimizadas para móviles, por tanto habrá que adaptar los contenidos de la página web para móviles.

La última actividad clave es centrarse en el nicho de mercado marcado inicialmente en Moddy, tal y como hicieron KAYAK y Rastreator.com. Un ejemplo es utilizando la estrategia "Long tail" en el SEO del metabuscador, que consiste en posicionarse en aquellas palabras que tienen menor cantidad de búsquedas, para tener menos competencia, y por tanto más facilidad de posicionamiento.

7.3.1.2. Recursos clave

El primer recurso clave es la utilización de un amplio grupo de herramientas para conocer las métricas y comportamiento de los usuarios delante del metabuscador, aparte de Google analytics, Yahoo Web Analytics y Bing Universal Event Tracking como principales recursos analíticos de los motores de búsqueda, también se deben utilizar recursos como DoubleClick

Floodlight el cual permite conocer la información sobre las acciones que realizan los usuarios tras la visita en la web.

Por otra parte, para asegurar la viabilidad tecnológica en la metabúsqueda, al no existir ninguna base de datos parecida a Amadeus o ITA software como sucedía en el sector turístico, el nuevo metabuscador en el sector moda textil utilizará API's gestionado por terceros, tal y como ya hacía Rastreator.com con sus colaboradores.

Otros de los recursos tecnológicos utilizados tanto por Moddy como por los colaboradores y afiliados, son las llamadas browser cookies y beacons, cuya tecnología permite almacenar datos de las preferencias del usuario, información de acceso, así como recordar el enlace o anuncio sobre el que un usuario hace clic.

La tecnología reconocimiento de imagen, que sirve para reconocer patrones a través de capas, es cada vez más precisa y por ejemplo la tecnología desarrollada por Microsoft tiene un porcentaje de error del 3,5%. Este concepto, añadido a una nube de datos donde que permita la comparación de patrones tras el reconocimiento de datos son claramente uno de los recursos claves del innovador concepto de metabuscador que Moddy pretende implementar.

Los recursos financieros, al tratarse de una empresa de nueva constitución, necesitará financiaciones para conseguir ciertas garantías económicas. Esta inversión inicial se puede hacer en colaboración con empresas maduras del sector, como ya hizo Rastreator.com ofreciendo un 25% de su participación a Mapfre seguros, o mediante recursos financieros externos.

Finalmente, los recursos humanos necesarios para la creación del nuevo metabuscador, es un aspecto clave ya que la selección debe ser apropiada debido a que se contará inicialmente con una red de 4 trabajadores, tal y como hizo Rastreator.com. La organización inicial de la empresa constará de un director general o CEO, un director de marketing experto en marketing online que a su vez negocie con los proveedores y dos programadores o desarrolladores.

7.3.1.3. Colaboradores

Dentro de este módulo aparecerán todos aquellos colaboradores que contribuyen al nuevo metabuscador, y el primer grupo a tener en cuenta son los proveedores. Para elaborar dicha red de proveedores iniciales se ha tenido en cuenta la influencia en las redes sociales, que sean marcas llevadas por las bloggers e “influencers”, y que tengan tiendas tanto físicas como online. El motivo de estos parámetros está fuertemente ligado con las propuestas de valor que desea implementar Moddy.

Con todo ello, las marcas que aparecerán en Moddy en un inicio serán 30, procedentes de los principales grupos de moda textil como son Inditex, H&M o GAP. Es una asociación clave porque deben colaborar para conseguir una estrategia “win-win”.

Otro gran grupo importante de colaboradores son todas las “bloggers” e “influencers” en las redes sociales actuales. Moddy debe identificar y gestionar todas aquellas personas capaces de influir sobre otros, para así tener una ventaja competitiva sobre la competencia.

Igual que los dos modelos de KAYAK y rastreator.com, Moddy creará un programa de afiliados alineado con una estrategia de marketing de afiliados para ayudar a la promoción de los servicios del comparador. Es muy importante definir en la estrategia de marketing de afiliados los principales colaboradores en los programas, la forma de retribución, la forma de trackear las visitas de los usuarios. Los principales colaboradores de estos programas de afiliación son los cada vez más renovados blogs de moda. La forma de retribución a los afiliados escogida se basará en el pago por lead, el cual es conseguir que el usuario entre en la plataforma del metabuscador y se registre en él.

Sin embargo, se debe tener cuidado a la hora de generar el programa de afiliados porque KAYAK por ejemplo encontró casos donde algunos aliados enviaban spams con enlaces a KAYAK para traer tráfico no cualificado o usaban malwares para activar popups, popunders u otros medios automatizados para dirigir navegadores a KAYAK. Por lo tanto, se debe tener un sistema que permita trackear las visitas para conocer el origen de éstas, e inicialmente al tratarse de una empresa nueva en el sector, se contará con algunas de las redes de afiliación más conocidas como son Zanox o Tradedoubler, que permiten regular las relaciones con los afiliados al metabuscador.

7.3.2. Propuestas de valor

Antes de empezar a explicar las propuestas de valor, se expondrán las funcionalidades que ofrecerá Moddy:

- Comparar prendas de ropa y complementos dentro de una amplia gama de marcas de moda.
- Ordenar productos por popularidad en Moddy, precio e impacto y popularidad en redes sociales y “bloggers”
- Filtros de búsqueda por marca, color, material, talla y tipo de producto
- Consultar mejor conjunto según preferencias para diferentes ocasiones y eventos, las categorías creadas serán: fiesta, cocktail diurno, boda de día, boda de noche, casual y gym.
- Visualizar el mapa de las tiendas físicas que ofrecen los productos seleccionados por el usuario de Moddy
- Utilizar la opción de reconocimiento de prenda en la App de Moddy, para conocer la mejor combinación de productos.

Tal y como ya se presenta en el análisis de los modelos de KAYAK y Rastreator.com, se deben claramente diferenciar las propuestas de valor ofrecidas a los usuarios y proveedores.

Para los usuarios de Moddy, se encuentran las siguientes propuestas de valor:

En primer lugar, el **ahorro de dinero**, que tal y como ya se ha expuesto en el punto 6.2.2 del trabajo, igual que el sector turístico y seguros, los consumidores del sector moda también definen la necesidad de encontrar el mejor precio de los productos como principal prioridad. Por lo tanto, la primera propuesta de valor ofrecida a los usuarios tendrá este enfoque.

Alta personalización en las consultas, es otro de los pilares fundamentales de la propuesta de valor. Para ello se implementarán una serie de funcionalidades, ya comentadas al inicio.

La principal, es la propuesta de diferentes productos tras el reconocimiento de imagen en el aplicativo para móviles. Dicha funcionalidad permitirá la creación de conjuntos completos a partir de prendas que ya tengan los usuarios, consiguiendo así ofrecer un producto con la máxima personalización.

Además, todo aquel usuario que se registre en Moddy, recibirá automáticamente los productos que más se adecuen a sus preferencias. Tras la clasificación aparecerán además

no solo todos los detalles de las prendas que lo constituyen, sino que a través del llamado “cross-selling” se presentarán productos alternativos y similares que se puedan adecuar mejor a las preferencias o capacidades de los usuarios.

Otra de las propuestas de valor que ya utilizaban KAYAK y Rastreator.com, se basa en ofrecer una **solución simplificada**. La idea es, aparte de crear las tradicionales categorías de color, marca, talla, etc. es añadir una categoría que permitirá al usuario realizar la comparabilidad entre marcas para momentos únicos y controlados. Esta funcionalidad permitirá elegir la mejor combinación de prendas según su adecuación para diferentes ocasiones y eventos, así permitiendo al usuario simplificar su proceso de elección a la hora de elegir el mejor conjunto para la ocasión.

Además, a la hora de clasificar los resultados que aparecen tras la metabúsqueda en Moddy, aparece otra propuesta de valor, asegurando al usuario **reducir el riesgo a no acertar en la elección** de su compra. Para ello, al ordenar los productos, aparte de los ya tradicionales popularidad o precio, también existirá una nueva categoría donde aparezca el impacto en las redes sociales. Son cada vez más los personajes públicos e “influencers” que ofrecen las referencias y links de las prendas y complementos que llevan puestos en la publicación de Facebook, Twitter o Instagram. Por lo que se puede conocer la cantidad de veces que ha sido publicada una prenda o complemento en las redes sociales y utilizarlo como atributo para clasificar la variedad de productos seleccionados tras aplicar los diferentes filtros.

La última propuesta de valor para los usuarios, es el **ahorro de tiempo**, y se encuentra relacionada con los consumidores de las tiendas físicas, pero que usan a su vez el móvil antes de comprar. Moddy proporciona una funcionalidad que permite al usuario guardar en una lista los productos deseados, previamente comparados con otras posibilidades, y ofrecer la localización más cercana a través de un mapa en su página web y App.

Una de las funcionalidades a implementar en un futuro son las denominadas búsquedas de voz, donde el usuario puede realizar búsquedas, comparaciones y compras online sin tocar ningún teclado ni pantalla. La idea ya ha sido implementada por Amazon, mediante Amazon Echo y su aplicación llamada Alexa, siguiendo los pasos de Google Now y Apple Siri como aplicaciones para realizar búsquedas por voz.

Las propuestas de valor que se ofrecen a los colaboradores de Moddy son:

Igual que en el caso de KAYAK y Rastreator.com, Moddy ofrece una solución de canal de

marketing para la **conexión cliente-marca**, gracias a las novedosas funcionalidades del metabuscador, permitirá crear este valor añadido a sus proveedores. Adicionalmente, permite **descubrir las necesidades y comportamiento de los usuarios**, ya que toda la información de los usuarios será almacenada en una base de datos. Conocer la satisfacción del cliente es además una tarea fundamental para el desarrollo y diseño de nuevos productos por las marcas líderes del sector.

Estrategia de ventas, ya que facilita el primer contacto con los clientes, que puede desembocar en una venta final ya sea online y offline.

Finalmente se ofrecerá una constante comunicación abierta y revaluación de las tarifas y comisiones acordadas, para así conseguir siempre un **precio** justo entre las dos partes.

7.3.3. Clientes y demanda

7.3.3.1. Segmentos de los usuarios y clientes

Tal y como se hizo con el estudio de KAYAK y Rastreator.com, se debe segmentar por un lado aquellas empresas y usuarios potenciales del sector moda que les resultaría beneficioso la entrada de un metabuscador en el mercado.

El segmento de los clientes proveedores de Moddy ya ha sido explicado en el apartado de colaboradores. Sin embargo, existen un conjunto de players multimarca del sector moda online ya comentadas en el apartado 7.1, que inicialmente no entran dentro del modelo de negocio de Moddy, que deben seguirse de cerca sus movimientos para generar futuras incorporaciones. Estas empresas son Asos, Privalia, AliExpress.

Por otra parte, los productos y segmentos de consumidores que abarca el sector moda textil es muy amplio. Tal y como se ha podido analizar en el apartado 5, de la misma forma que rastreator.com empezó comparando únicamente seguros de coche y luego fue ampliando a otros productos o KAYAK centraba inicialmente sus negocios en ofertas de viaje en Estados Unidos, la propuesta inicial de Moody no puede aspirar a ofrecer todos los productos de inicio, y debe cubrir primero una vertical del sector antes de realizar la expansión a una cartera más amplia.

Habiendo analizado el mercado español de la moda online en el apartado 7.1, el perfil de usuario medio en el cual se centrará Moddy es:

- Femenino menor de 44 años
- Activo en redes sociales e influyente
- Habitado a nuevas tecnologías
- Proceso de compra online y offline

Por este motivo inicialmente se crearán únicamente dos categorías enfocadas al perfil del usuario en el cual se centra el metabuscador, estas son ropa mujer y complementos. Dentro de la categoría ropa mujer, se ofrecerán la metabúsqueda de abrigos, camisas, camisetas, chaquetas, pantalones, faldas, jerséis, vestidos, top y americanas. La categoría complementos englobarán una amplia gama de accesorios que se complementen con las propuestas ofrecidas.

7.3.3.2. Canales

El avance en el mundo digital ha provocado una evolución en el consumidor actual el cual se desliga de las limitaciones espacio temporales a la hora de realizar una compra online, por tanto, debe existir la integración del modelo de negocio a través de diferentes canales. Los dos sistemas de distribución que utilizará el metabuscador Moddy son una página web con su propia versión para móviles y una aplicación para móviles.

En cuanto a los canales de marketing para generar tráfico en Moddy, uno de los canales ya utilizados por KAYAK y Rastreator.com, son las redes sociales y todas las estrategias relacionadas con el social media marketing. Sin embargo, como se ven en los datos del análisis, es muy poco el tráfico generado en sus respectivas plataformas a través de este canal. En el caso de Moddy se cree firmemente en el poder de las redes sociales en el sector moda, datos como los representados en la imagen 7.4 lo demuestran, por lo que se espera aumentar considerablemente el porcentaje de tráfico generado a partir de éstas.



Imagen 7.4 Interacción semanal en redes sociales. Fuente: Estudio PwC consumo moda online [50]

Moddy, tendrá cuenta oficial en Facebook, Twitter, Pinterest, Youtube e Instagram donde aparecerán todas las novedades y promociones del metabuscador.

Lo que se puede observar además de las empresas estudiadas, es que las redes sociales son utilizadas como canal de marketing, pero no escuchan los comentarios y tendencias en las redes sociales. Este es un innovador concepto que sí aplicará Moddy, aunque será únicamente en Instagram, debido al alto número de perfiles sociales del sector moda que aparecen en él, donde se lanzará inicialmente una campaña de social listening.

Otros canales a destacar se encuentran ligados con los programas de afiliación y el marketing de anuncios en “Display”, que permitiría a Moddy generar tráfico a partir de otras webs. El 49% de los encuestados según un estudio e-commerce realizado por IAB en el 2015 [54] confirma el poder de los blogs así que se contará con los agentes colaboradores como son las “bloggers” e “influencers” para aprovechar su poder para generar tráfico externo.

Analizando la procedencia del tráfico de KAYAK y Rastreator.com se ve como se relacionan con las estrategias llevadas a cabo por ambas, esto significa que teniendo en cuenta el modelo de negocio de Moddy y las inversiones en los diferentes canales, se puede estimar los canales que generarán más tráfico al metabuscador de moda textil.

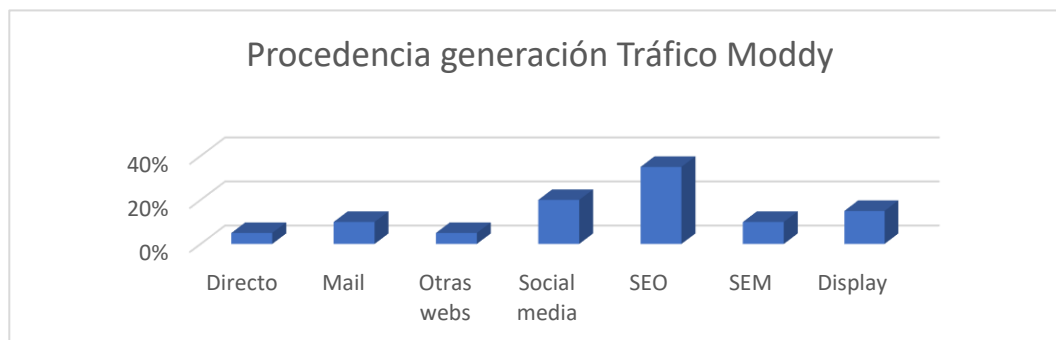


Gráfico 7.1 Canales de generación de tráfico en Moddy. Fuente: Elaboración propia

7.3.3.3. Relación con el usuario y customer experience

En este apartado explicaran las diferentes estrategias del nuevo metabuscador para

establecer y mantener la relación con cada uno de los segmentos que forman parte del modelo de negocio.

Analizando las relaciones en el segmento de los proveedores, una de las características definidas por en las relaciones B2B, es la cohesión entre clientes, entonces cuando una corporación o grupo textil importante, como Inditex o Mango, toma la decisión de usar los servicios de Moddy, es muy poco probable que el resto de sus competidores vayan probando aleatoriamente por diferentes portales web y no le sigan sus pasos. Es por esto que especialmente al inicio debe mantenerse una relación poco tensa, con continuas transferencias de datos y acuerdos de comisiones no muy altas, para conseguir las coaliciones claves.

En referencia a los usuarios, la relación que se establece con ellos se basa en cuatro pilares fundamentales:

- Sentido de comunidad
- Asistencia personal y personalización
- Cloud y geolocalización
- Interacción en el “Customer Journey”

El nuevo metabuscador introducirá un concepto emergente que ninguno de los modelos estudiados ha creado todavía, una comunidad online. En ella los usuarios podrán interactuar entre ellos y se sentirán partícipes de la propia comunidad, pudiendo valorar y compartir sus experiencias, así como publicar sus propios blogs. Esta idea, viene asociada con el innovador concepto llamado Crowdsourcing, el cual nace como herramienta para externalizar tareas, y la creación de comunidades masivas de usuarios mediante la colaboración de éstos.

Otro de los pilares clave de la relación del comparador con los usuarios se encuentra con la exclusividad en la asistencia personal, cubierto en parte con la creación de un chat, ya que hay muchos usuarios a los que por ejemplo no les gusta leer los manuales de preguntas frecuentes (FAQ). Además, la personalización ofrecida por Moddy será máxima, ya que permitirá a los usuarios combinar las prendas que tienen a través de su funcionalidad de escaneo mediante la aplicación móvil.

Tal y como ya se ha explicado, el usuario podrá guardar una cesta de productos que le interesan mediante la nube de datos que ofrece el metabuscador, y utilizar la geolocalización para encontrar las tiendas físicas más cercanas donde comprarlo.

Finalmente, en relación al marketing de experiencia aplicado en Moddy, Así como el metabuscador turístico KAYAK interaccionaba básicamente en solo una de las fases del “Customer Journey” del sector, la nueva propuesta de Moddy pretende posicionarse en las tres primeras fases del proceso expuesto en la imagen 7.5. En la fase de búsqueda y comparación Moddy interacciona con el usuario online que consulta webs y apps, con el usuario que consulta en redes sociales y con el usuario que prefiere visitar la tienda física para mirar y probarse los diferentes modelos.



Imagen 7.5 Fases del “Customer Journey” del consumidor en sector moda. Fuente: PwC Survey

7.3.4. Viabilidad económica y financiera

7.3.4.1. Fuente de ingresos

La fuente de ingresos del nuevo metabuscador, siguiendo la misma línea del modelo KAYAK explicada en el punto 5.5.2, se dividirá en ingresos por distribución e ingresos por publicidad.

Los ingresos por distribución procederán de las comisiones CPC y CPA acordadas con los proveedores. Debido a que el “customer journey” que el nicho de mercado de Moddy sigue, termina en muchas ocasiones con la compra en la tienda física, los ingresos procedentes de las consultas mediante el CPC a los proveedores, pese a que su valor unitario será mucho menor que el CPA acordado, significará una fuente importante de ingresos para ofrecer viabilidad financiera al proyecto.

Otra forma de generar ingresos por distribución, es facilitando el acceso a la información que ofrecen los usuarios al utilizar el metabuscador para así conocer los deseos y necesidades de éstos. Todo este contenido valioso será compilado en una base de datos, a la cual tendrán acceso aquellas compañías que paguen por ello.

El otro gran flujo de ingresos procederá de la publicidad. Las actividades que generan esta fuente de ingresos no serán explotadas en exceso principalmente debido a que los usuarios al acceder a una plataforma web buscan evitar anuncios molestos como son por ejemplo los

banners animados de tipo pop over y los pre-roll y mid-roll que no pueden saltarse. Un dato que lo demuestra son las herramientas anti anuncios utilizada por los usuarios, según Statista, en el 2010 el número de usuarios de herramientas “adblocks” era de 21 millones, mientras que en el 2015 superaba los 200 millones de usuarios. Es por este motivo que tan solo una proporción del 10% del contenido de la página web será utilizada para establecer anuncios. El modelo de ingreso utilizado aquí será el CPM anuncios mostrados a los visitantes del metabuscador. Los anuncios inicialmente serán publicados por un servicio de red de anuncios externo, como es el gratuito Google Adsense. Añadir que el aplicativo para móviles de Moddy no tendrá inicialmente publicidad asociada, para así potenciar su uso.

Los precios acordados con los proveedores rondan un CPC de 0,10 euros, un CPA de 1,5 euros y un CPM de 15 euros tanto en la página web como en la App. Por tanto, los ingresos que Moddy van a estar relacionados con los usuarios del metabuscador y la frecuencia que acceden al link de los proveedores.

Teniendo en cuenta las estimaciones de captación de tráfico procedente de los diferentes canales se estima un tráfico inicial en la web de **1000 visitas diarias**. Conociendo el comportamiento de los usuarios al comparar en tiendas de moda online, un usuario que navegue por la web entrará en el link del proveedor una media de 3 veces por visita. Sin embargo, no todo el tráfico de entrada navegará por la web, teniendo en cuenta estudios realizados por PriceGrabber, la tasa de rebote de un comparador de estas características se encontraría en torno al 30%.

Para estimar los ingresos por CPC y CPM para la aplicación móvil, se supone un tráfico inicial de **800 visitas al día**. Si se analiza un gigante del sector como es ZARA, llega a los 300 millones de descargas, solo para su aplicativo Android, obviamente el alcance del proyecto no prevé un impacto inicial tan masivo y se estima que durante el primer año se obtengan en torno a las 20.000 descargas que permitirán este ratio de conversión. Para las Apps, no existe una tasa de rebote tal y como se conoce para las páginas web, pero si existen estudios que demuestran que el 24% de los usuarios abandonan la app después del primer uso [55].

No es un escenario optimista ni descabellado pensar que cada año se generará un 100% más de tráfico que el anterior, tanto en la página web como en la aplicación, y con la misma proporción de leads por tanto conseguir 100% más de ingresos. Existen estudios de estimación de tráfico orgánico a partir de contenido, que demuestran poder alcanzar las 550 visitas diarias solo de tráfico SEO si el metabuscador es capaz de posicionarse en 5 palabras

claves del sector.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos CPC Web	77.070 €	154.140 €	308.280 €	616.560 €
Ingresos CPC App	88.080 €	176.160 €	352.320 €	704.640 €
Ingresos CPA Web	38.325 €	76.650 €	153.300 €	306.600 €
Ingresos CPA App	43.800 €	87.600 €	175.200 €	350.400 €
Ingresos CPM Display	3.832 €	7.665 €	15.330 €	30.660 €
TOTAL Ingresos	251.108 €	502.215 €	1.004.430 €	2.008.860 €

Tabla 7.1. Ingresos asociados al modelo de Moddy. Fuente: Elaboración propia

7.3.4.2. Estructura de costes

En este apartado serán presentados los diferentes costes que se generan al trabajar con este modelo de negocio planteado. La estructura de costes se encuentra directamente relacionada con las diferentes propuestas de valor descritas.

Costes de distribución: Los costes de distribución consisten en las tarifas acordadas que se pagan a terceros para la planificación, integración y soporte de tecnología necesaria para procesar las consultas de los diferentes productos demandados dentro de los catálogos de los diferentes proveedores mediante API's. Los costes asociados al desarrollo y mantenimiento de las API's serán de 48.000 euros anuales gestionado por la empresa Diffbot.

Costes de desarrollo tecnológico: El gasto en desarrollo tecnológico consiste principalmente en el funcionamiento del centro de base de datos, desarrollo y soporte a la web y App. Para el servicio de base de datos en Cloud, Oracle tiene paquete standard de 3000 euros y otro de "High performance" de 4000 euros al mes. Para el desarrollo de la web de Moddy la mejor opción es el software Magento que tiene un coste de implementación de 28.000 euros. Mientras que el coste de desarrollar el aplicativo para móviles tiene un coste de 40.000 euros, incluyendo la tecnología reconocimiento de imagen en él.

En cuanto al coste del mantenimiento web, para comunicarse y presentar en pantalla todo el contenido deseado en la página web de Moddy, es necesario un proveedor de servicios hosting, cuya tarea es proporcionar alojamiento al comparador virtual. Se ha seleccionado el proveedor Cdmmon, que proporciona un servidor web VPS que cumple con las necesidades de la web de Moddy, con un precio de 295 euros al mes. A pesar de que el mantenimiento del desarrollo App puede ser realizado por el personal técnico de Moddy, el coste de mantener

operativo el servidor para la App es de 200 euros mensuales donde incluye gatos como, por ejemplo, el permiso para publicar aplicaciones en App Store de Apple que ronda los 99 euros anuales.

Coste de personal: Los gastos en personal incluirán los salarios de los empleados y los costes en seguridad social e impuestos asociados a éstos.

Costes en marketing: Se dividen en los costes en marketing online, que engloba los costes de las estrategias SEM en los motores de búsqueda Google o Yahoo, costes en email marketing, costes marketing de afiliación procedente de los precios acordados con las webs que refieren a Moddy, costes de los anuncios en display de Moddy, costes desarrollo social media marketing. Cada año se invertirá un 50% más que el año anterior en Marketing.

Para calcular los costes aproximados de las estrategias SEM, se pueden ver cuantas búsquedas tiene una palabra clave gracias a una herramienta llamada SEMRush. Estos son algunos de los ejemplos del tráfico de keywords en España que sería interesante captar, por ejemplo, la palabra clave “combinar ropa” tiene un volumen de 1000 búsquedas orgánicas al mes, un precio CPC en Adwords de tan solo 0,15 euros por click, y suponiendo que los links de pago obtienen un 10% del tráfico total, el coste anual de esta palabra sería de 180 euros. Otra palabra clave que se asocia a las propuestas de valor del metabuscador es “outfit”, que tiene un tráfico orgánico de 8.100 búsquedas al mes, y un CPC de 0,33 euros. Esto significa que el metabuscador obtendría 27 visitas diarias con un coste aproximado de 3200 euros al año. Así se ha hecho con 8 palabras más clave que siguen la estrategia “long tail” explicada en una de las actividades clave del nuevo modelo de negocio, y suponen un coste total de 12.000 euros anuales.

Los costes en redes sociales, vienen por los servicios de la empresa webpageFX cuya campaña tiene un coste inicial de 3000 euros y 1200 euros mensuales para mantener activas las redes sociales, y por otra parte los costes en publicidad social media. Según datos del informe sobre benchmarking de Nanigans [56] el CPM asociado a un anuncio patrocinado en Instagram es de 5,74 euros con un CTR 0,6%. Cada día Moddy aparecerá anunciada en 30.000 cuentas de usuarios Instagram, eso supone un coste aproximado de 5.100 euros mensuales.

Los anuncios en display iniciales, se realizarán a través de los blogs de moda y suponen un coste de 4.500 euros mensuales, acordando un CPM de 15 euros, y suponiendo que Moddy

aparecerá en 20 blogs diarios.

Coste de infraestructura y otros costes: Coste de los ordenadores, material y alquiler de las oficinas, así como las tarifas de los servicios de auditoría, contabilidad y fiscalidad.

	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Coste de personal	0 €	72.000 €	114.000 €	192.000 €	282.000 €
Equipo de gestión		24.000 €	48.000 €	48.000 €	72.000 €
Equipo marketing		18.000 €	36.000 €	72.000 €	108.000 €
Equipo personal programación		30.000 €	30.000 €	60.000 €	90.000 €
Equipo atención al usuario		0 €	0 €	12.000 €	12.000 €
Num. Empleados empresa		4	6	11	16
Costes de distribución	0 €	48.000 €	48.000 €	96.000 €	96.000 €
Subcontrato soporte API's		48.000 €	48.000 €	96.000 €	96.000 €
Costes en marketing	3.000 €	157.200 €	235.800 €	353.700 €	530.550 €
Posicionamiento SEM		12.000 €	18.000 €	27.000 €	40.500 €
Social media marketing	3.000 €	62.400 €	93.600 €	140.400 €	210.600 €
Programa de afiliados		24.000 €	36.000 €	54.000 €	81.000 €
Email marketing		4.800 €	7.200 €	10.800 €	16.200 €
Anuncios en display		54.000 €	81.000 €	121.500 €	182.250 €
Desarrollo tecnológico	68.000 €	40.740 €	40.740 €	52.740 €	52.740 €
Mantenimiento aplicación móvil		2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Desarrollo aplicación móvil	40.000 €	-	-	-	-
Base de datos en Cloud		36.000 €	36.000 €	48.000 €	48.000 €
Desarrollo software página web	28.000 €	-	-	-	-
Servidor página web		2.340 €	2.340 €	2.340 €	2.340 €
Infraestructura y materiales	8.000 €	18.000 €	22.000 €	28.000 €	28.000 €
Equipos informáticos	8.000 €		4.000 €	10.000 €	10.000 €
Alquiler oficina		18.000 €	18.000 €	18.000 €	18.000 €
Otros costes	500 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €	4.200 €
Asesoría y costes legales	500 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €	3.600 €
Agencia contabilidad		600 €	600 €	600 €	600 €
TOTAL Costes	79.500 €	340.140 €	464.740 €	726.640 €	993.490 €

Tabla 7.2. Costes asociados al modelo de Moddy. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla 7.3 como la proporción en la estructura de costes es muy

similar a la de KAYAK y Rastreator.com. Contando con unos costes de distribución entorno del 15% del total y unas altas inversiones en marketing.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Coste de personal	21,17%	24,53%	26,42%	28,38%
Costes de distribución	14,11%	10,33%	13,21%	9,66%
Costes en marketing	46,22%	50,74%	48,68%	53,40%
Desarrollo tecnológico	11,98%	8,77%	7,26%	5,31%
Infraestructura y materiales	5,29%	4,73%	3,85%	2,82%
Otros costes	1,23%	0,90%	0,58%	0,42%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 7.3. Estructura de costes de Moddy en %. Fuente: Elaboración propia

7.3.4.3. Estudio de viabilidad

Para la ejecución de la solución propuesta Moddy, la inversión necesaria a realizar para no llegar a la rotura de Caja, es de 100.000€ iniciales y 80.000€ en el primer año de funcionamiento. Considerando una amortización del desarrollo de la web, App y material informático en 5 años, y una tasa de impuestos del 21%. En la tabla 7.4, se observa como la tasa de retorno es casi del 100%, tasa exigida en los proyectos considerados de alto riesgo, como puede considerarse éste, y además el VAN positivo con un Payback de 3 años, se considera que la propuesta de metabuscador en este proyecto es viable.

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	0 €	251.108 €	502.215 €	1.004.430 €	2.008.860 €
Costes	0 €	340.140 €	464.740 €	726.640 €	993.490 €
EBITDA	0 €	-89.033 €	37.475 €	277.790 €	1.015.370 €
Amortización	0 €	15.200 €	15.200 €	16.000 €	16.000 €
Impuestos	0 €	-18.697 €	7.870 €	58.336 €	213.228 €
Cash flow bruto	0 €	-55.136 €	44.805 €	235.454 €	818.142 €
CAPEX	-79.500 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Free Cash Flow	-79.500 €	-55.136 €	44.805 €	235.454 €	818.142 €
Cash flow acumulado	-79.500 €	-134.636 €	-89.830 €	145.624 €	963.766 €
EQUITY	100.000 €	80.000 €	0 €	0 €	0 €
CAJA	20.500 €	45.364 €	90.170 €	325.624 €	1.143.766 €
VAN	643.108				
TIR	91%				

Tabla 7.4. Análisis de viabilidad de la propuesta. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la viabilidad depende en gran medida de la cantidad de usuarios que reciba el metabuscador, por este motivo se simulará un escenario pesimista donde Moddy reciba un 30% menos de tráfico de visitas. Manteniendo el resto de parámetros constantes, y realizando la misma inversión inicial, en la siguiente tabla muestra como evoluciona de la tesorería en el peor de los escenarios.

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
EBITDA	0 €	-164.365 €	-113.190 €	-23.539 €	412.712 €
Free Cash Flow	-79.500 €	-114.648 €	-74.220 €	-2.596 €	342.042 €
Cash flow acumulado	-79.500 €	-194.148 €	-268.368 €	-270.964 €	71.079 €
CAJA	20.500 €	-14.148 €	-88.368 €	-90.964 €	251.079 €
VAN	-13395				
TIR	8%				

Tabla 7.5. Análisis de viabilidad escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 7.5 en el escenario pesimista VAN es negativo y la tasa de retorno muy baja, teniendo un Payback de 4 años y con roturas de caja en los tres primeros.

Por otro lado, simulando un escenario más optimista para los inversores, donde el número de visitas a la web y App de Moddy es un 30% mayor de las esperadas inicialmente, estos son los resultados de la cuenta de explotación.

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
EBITDA	0 €	-13.700 €	188.140 €	579.119 €	1.618.028 €
Free Cash Flow	-79.500 €	4.377 €	163.830 €	473.504 €	1.294.242 €
Cash flow acumulado	-79.500 €	-75.123 €	88.707 €	562.211 €	1.856.453 €
CAJA	20.500 €	104.877 €	268.707 €	742.211 €	2.036.453 €
VAN	129.9611				
TIR	168%				

Tabla 7.6. Análisis de viabilidad escenario inversor. Fuente: Elaboración propia

Tras la simulación de los diferentes escenarios se puede concluir que el proyecto de implementación de la solución propuesta conlleva unos riesgos elevados, debido principalmente a la fuerte correlación entre ingresos y usuarios, sin tener mucho margen de maniobra en la reducción de costes.

7.4. Conclusiones de la nueva propuesta

Como se ha podido observar durante todo este apartado 7, en el modelo de la nueva propuesta son muchas las estrategias procedentes del análisis de los dos metabuscadores analizados. En la imagen A.2 del anexo adjunto a la memoria se observa de forma gráfica e intuitiva, para cada una de las secciones del modelo Canvas, los conceptos y estrategias que se mantienen del modelo metasearch analizado, y cuales propone el modelo de negocio Moddy.

La mayoría de aportaciones en el nuevo modelo se encuentran centradas en mejorar la relación con los clientes y “customer experience”. A diferencia de los modelos estudiados una de las estrategias del denominado marketing de experiencias en Moddy, se basa la interacción continua con el usuario en todas las fases de su “customer journey”.

Además, todas las nuevas propuestas de valor y funcionalidades han sido adaptadas a las necesidades del mercado textil, utilizando todos los recursos que las nuevas tendencias en tecnología permiten.

Otra de las apuestas que realiza Moddy está vinculada a las redes sociales. El nuevo metabuscador cree en el poder de la gente para generar ventas, y de allí la fuerte inversión realizada en el “Social Media Marketing”.

Por último, como se ha podido ver en el apartado de la viabilidad económica, el proyecto es viable, todo y que se considera un proyecto de alto riesgo debido a que su modelo de ingresos es muy volátil porque depende del tráfico de usuarios y de los precios acordados con los proveedores.

8. Impacto sobre el entorno

En este apartado se analizará y valorará el impacto que pueda tener este proyecto sobre el medio ambiente y sobre la sociedad.

8.1. Impacto ambiental

Para la realización y redacción de este proyecto el único recurso que puede afectar al medio ambiente es la electricidad utilizada para alimentar al ordenador utilizado y la conexión a internet. No se han utilizado hojas de papel ni en la redacción ni en la búsqueda de documentación y bibliografía, ya que se han utilizado únicamente recursos digitales. Por tanto, el impacto que pueda tener este proyecto sobre el medio ambiente es prácticamente nulo.

8.2. Impacto sobre sociedad

La ejecución de este proyecto, conllevaría a los usuarios y la sociedad en general a utilizar los medios digitales como son los teléfonos móviles, en cada vez más momentos del día. El uso excesivo de los dispositivos tecnológicos y las redes sociales ha sido demostrado que puede tener un impacto negativo para la salud. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), una de cada cuatro personas experimenta cambios en la conducta asociados a las adicciones sin sustancia como los teléfonos móviles [57].

Como consecuencia de esta adicción, la visión es uno de los primeros sentidos que se ven afectados, debido a la disminución del parpadeo, puede ocasionar sequedad ocular. Además, también hay otros efectos negativos como son daños psicológicos o déficit de atención, especialmente en los usuarios más jóvenes.

Por este motivo, se aprovecha este proyecto para recomendar el uso razonable de los dispositivos tecnológicos, para que no se vea afectada nuestra salud por ellos.

9. Presupuesto y planificación del TFM

En este apartado se detallan los costes de ejecución de este TFM, que son divididos en recursos humanos y materiales, así como un diagrama de Gantt que ilustra la planificación llevada a cabo para la elaboración del trabajo.

Costes de los recursos humanos

Suponiendo una tarifa horaria de 25 €/hora de un ingeniero industrial, a continuación, se detallan las tareas del trabajo y el coste en recursos humanos asociados a cada una:

Tarea	Concepto	Horas (h)	Coste (€)	Coste acumulado (€)
1	Estudio de mercado: Necesidades y problemática a resolver	15	375	375
2	Investigación funcionamiento metabuscadores	15	375	750
3	Investigación sobre marketing online	20	500	1250
4	Investigación empresas analizadas	15	375	1625
5	Análisis y redacción modelos de éxito de metabuscadores	65	1625	3250
6	Desarrollo y redacción de conclusiones del análisis	15	375	3625
7	Estudio y redacción integración modelo metabuscador en otros sectores	50	1250	4875
8	Estudio de mercado: Solución metabuscador Moddy	15	375	5250
9	Estudiar posibles funcionalidades y estrategias de marketing en Moddy	20	500	5750
10	Estudio y redacción del modelo negocio Moddy	60	1500	7250
11	Estudio y redacción viabilidad económica	30	750	8000
12	Redacción resto de la memoria	40	1000	9000
	TOTAL	360h	-	9.000 €

Tabla 9.1 Desglose costes Recursos humanos. Fuente: Elaboración propia

Costes materiales

El desarrollo del proyecto conlleva la utilización de material de carácter informático. Por tanto, se consideran los costes materiales asociados la parte proporcional (4 meses) a la amortización en 5 años de un ordenador portátil Lenovo de 700 euros precio de adquisición.

Coste total del proyecto

Concepto	Precio (€)
Costes recursos humanos	9.000
Costes materiales	46,66
TOTAL costes sin IVA (21%)	9.046,66
TOTAL costes con IVA (21%)	10.946,46 €

Tabla 9.2. Costes totales del proyecto. Fuente: Elaboración propia

Planificación

A continuación, se ilustra la planificación de las tareas necesarias para el desarrollo de este proyecto según un diagrama de Gantt.

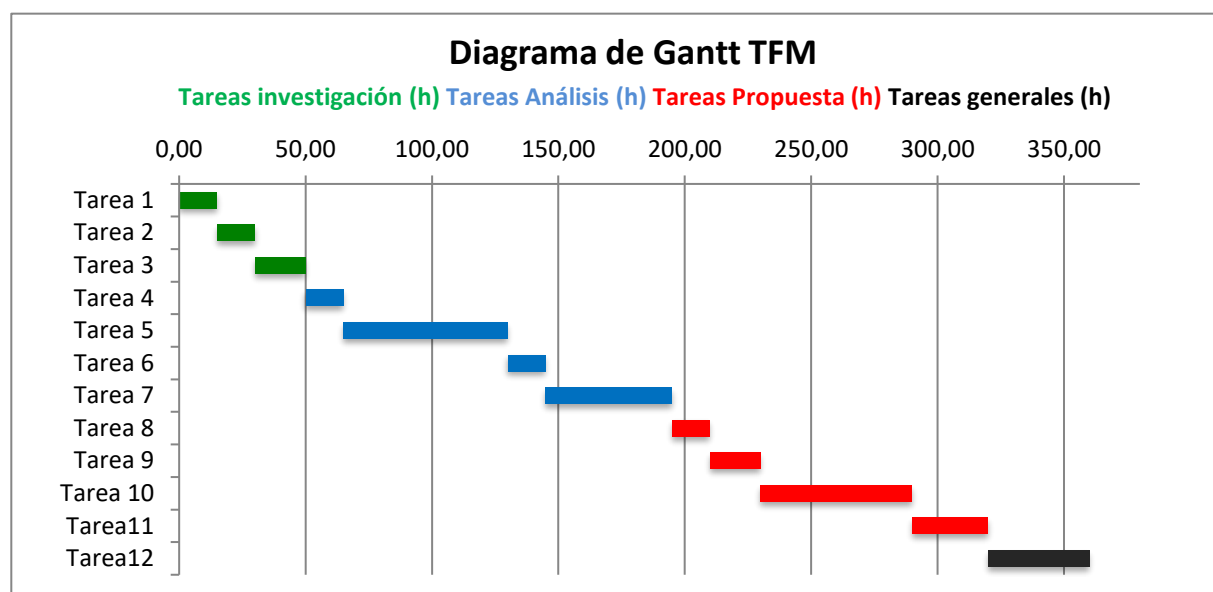


Gráfico 9.1. Planificación por horas del proyecto. Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La realización de este TFM ha sido un proceso muy laborioso debido a la complejidad de la tecnología que reside detrás del concepto trabajado y por la cantidad de información que se ha manejado para la elaboración principalmente en la parte analítica. Pero al mismo tiempo, ha sido un proyecto muy instructivo ya que ha permitido conocer las tendencias del mercado digital, así como las diferentes estrategias en marketing online que se han ido implementando y se pueden implementar en un futuro en los diferentes modelos de negocio de los metabuscadores.

En relación al objetivo principal del proyecto, se puede considerar que se ha cumplido ya que se ha conseguido entender la información que ofrecen los metabuscadores estudiados, cómo la obtienen y qué estrategias de marketing siguen. Para luego implementar dichos patrones, en un sector poco maduro.

De dicho análisis hay que destacar la dificultad encontrada a la hora de describir y cuantificar los hechos más relevantes de las empresas analizadas, debido principalmente a los acuerdos de confidencialidad que existen en ellas. Sin embargo, tras el laborioso proceso de investigación se ha conseguido observar como el papel que juega el marketing online dentro de los metabuscadores es muy importante. No solo por la multitud de estrategias de marketing que aplican en sus modelos, sino también por la inversión que realizan en ellas. Por tanto, el potencial del marketing online para el desarrollo de un metabuscador es muy alto.

Por otra parte, pese a las restricciones por confidencialidad anteriormente comentadas, se ha conseguido verificar la viabilidad de los metabuscadores como negocio, siempre y cuando se tengan en cuenta los diferentes riesgos y acciones a desarrollar, encontrados durante el estudio.

Uno de los objetivos complementarios del proyecto era concluir si los modelos de negocio estudiados son extrapolables a otros sectores, y si era el caso analizar diferentes alternativas para encontrar la más adecuada. De la primera parte del proyecto, no cabe duda acerca del éxito alcanzado por las empresas KAYAK y Rastreator.com, por tanto, se entiende que las estrategias que les hace diferenciales han sido las responsables de marcar los criterios para

la selección del sector más adecuado. Tras el apartado 6 del proyecto se concluye que es el sector de moda textil el que presenta la mejor candidatura para la extrapolación de los modelos analizados.

En relación a la nueva propuesta, pese a que las tendencias en innovación y mercado textil juegan a favor de Moddy, al estar inventando un concepto nuevo, las nuevas propuestas dependen de que sean bien recibidas por parte de proveedores y usuarios. Es por esto, que se ha realizado un análisis de viabilidad simulando tres escenarios diferentes (pesimista, conservador y optimista) intentando que cualquier variación en las hipótesis iniciales no altere la viabilidad de la propuesta.

Finalmente, hay que destacar que a pesar de que la propuesta tiene potencial de éxito, en la actualidad no se pretende llevar a cabo por falta de tiempo e inversión. No obstante, no hay duda de que las nuevas tecnologías e internet estarán cada vez más presentes en la vida de las personas, y por tanto se entiende que el futuro de los metabuscadores, si éstos se centran en cubrir, entender y rediseñar la experiencia de sus clientes, está asegurado. Por tanto, no se descarta en un futuro replantearse esta línea de investigación y lanzarse a la aventura de la innovación tecnológica.

Agradecimientos

Agradezco a los directores de este proyecto Edgar Fité y Emilio Rosico, por su implicación, transferencia de conocimientos del mundo de la innovación, y sus continuos consejos que han servido de guía para la realización del TFM.

A mis padres por el apoyo que me han dado desde el inicio de la aventura en la ingeniería industrial en el año 2010.

A mi novia Mar Mestre por su paciencia, ayuda y cariño durante la elaboración de este proyecto.

A todos ellos, muchas gracias por todo.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

- [1] EUROSTAT, *Information society statistics at regional level*. [Consulta 14 Octubre 2016]. Disponible en: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_at_regional_level

- [2] WORLDWIDEWEBSITE. [Consulta 25 Octubre 2016]. Disponible <http://www.worldwidewebsite.com/>

- [3] SPINK, A., JANSEN, B.J., BLAKEY, C. *A study of results overlap and uniqueness among major Web search engines*. *Information Processing and Management*. 42(5), September 2006, pp. 1379-1391.

- [4] RYAN,D., JONES, C. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for engaging the digital generation*, London: Kogan, 2012. [Consulta 28 Octubre 2016]. Disponible en: <http://digitalmarketing.org.vn/files/2012/07/Understanding-Digital-Marketing.pdf>

- [5] ASCEND2, *2016 State of Lead Generation, Survey Summary Report*. [Consulta 15 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://ascend2.com/home/wp-content/uploads/Ascend2-2016-State-of-Lead-Generation-Survey-Summary-Report-160808.pdf>

- [6] PUROMARKETING, Garcia, M. *¿Hacia dónde se dirige el Marketing de contenidos?* Enero 2015. [Consulta 15 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/10/18118/hacia-donde-dirige-marketing-contenidos.html>

- [7] RONAYNE, D. *Price Comparison Websites*, *Warwick Economics Research Paper Series*, October, 2015. ISSN 2059-4283. [Consulta 10 Diciembre 2016]. Disponible en: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/workingpapers/2015/twerp_1056b_ronayne.pdf

- [8] CAPTORA, *[Infographic] Ascend to New Heights in Content Marketing: How to Measure ROI*, July 2014. [Consulta 10 Octubre 2016]. Disponible en: <https://www.captora.com/marketing-resources/#ufh-i-33154239-infographic-ascend-to-new-heights-in-content-marketing-how-to-measure-roi>

- [9] CUNHA, D., Neves, P. *A platform as a service aggregation framework*. *Computer Science and Information Systems*, Portugal: Springer Berlin Heidelberg, 2014. pp 807-818.

- [10] SOCIAL RESEARCHER, *30 Awesome Ways for Using RSS Feeds*. [Consulta 5 Octubre

2016]. Disponible en: <https://www.social-searcher.com/2015/02/10/30-awesome-ways-for-using-rss-feeds/>

[11] VARGIU, E.,URRU, M., “*Exploiting web scraping in a collaborative filtering-based approach to web advertising*”. Artificial Intelligence Research, vol. 2, no. 1, p. p44, 2012.

[12] KAYAK, *Group information*. [Consulta 5 Noviembre 2016]. Disponible en: <https://www.kayak.co.uk/?ispredir=true>

[13] RASTREATOR, *Group Information*. [Consulta 21 Octubre 2016]. Disponible en: <http://www.rastreator.com/quienes-somos.aspx>

[14] WEINBERG, Gabriel (2015) The Bullseye Framework for Getting Traction. *Blog markgrowth* [online] 27 Setiembre 2015. [Consulta 21 Octubre 2016]. Disponible en: <https://blog.markgrowth.com/the-bullseye-framework-for-getting-traction-ef49d05bfd7e#.99j76y36l>

[15] FOUNDERS&TIPS, *El negocio de los comparadores por Elena Betés CEO de Rastreator* [video online]. [Consulta 15 Octubre 2016]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Qk8iq0NZAQg>

[16] BUILTWITH, *Find out what websites are Built With*. [Consulta 07 Diciembre 2016]: Disponible en : <https://builtwith.com/>

[17] SKIFT, *Kayak's Co-Founder and the Secret of Travel Startup Success*. Schal, D September 2016. [Consulta 15 Octubre 2016]. Disponible en: <https://skift.com/2016/09/22/kayaks-co-founder-and-the-secret-of-travel-startup-success/>

[18] RASTREATOR, *Blog Rastreator*. [Consulta 20 Octubre 2016]. Disponible en: <http://blog.rastreator.com/mapfre-adquiere-25-rastreator-com/>

[19] SKIFT, *Kayak Renews Contract with Google's ITA Software*, Schaal, D. February 2014. [Consulta 21 Octubre 2016]. Disponible en: <https://skift.com/2014/02/06/kayak-renews-contract-with-googles-ita-software/>

[20] RASTREATOR, *Noticias Rastreator*. [Consulta 20 Octubre 2016]. Disponible en: <https://skift.com/2014/02/06/kayak-renews-contract-with-googles-ita-software/>

[21] MARKETINGLAND, *A New Click Through Rate Study For Google Organic Results*, Schwartz, B. October 2015. [Consulta 2 Noviembre 2016]. Disponible en: <http://marketingland.com/new-click-rate-study-google-organic-results-102149>

[22] KAYAK SOFTWARE CORPORATION, *Annual and Transition report FORM 10-K 2012*. [Consulta 18 Noviembre 2016]. Disponible en:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1312928/000131292813000005/kayakq4201210-k.htm>

[23] PITT, L., BERTHON, P., WATSON, R.T. *Changing Channel: The Impact of the Internet on Distribution Strategy*, Business Horizons 1999, Volume 42, Issue 2.

[24] SIMILARWEB, *Analysis kayak.es*. [Consulta 18 Noviembre 2016]. Disponible en: <https://www.similarweb.com/website/kayak.es>

[25] KAYAK, *Mobile Travel Report in UK 2015*. [Consulta 22 Noviembre 2016]. Disponible en: https://www.kayak.co.uk/news/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/Mobile_Travel_Report_UK.pdf

[26] WEBBED FEET, *Influence of social media in travel*, Wintle, F. July 2012. [Consulta 21 Octubre 2016]. Disponible en: <http://webbedfeet.com.au/influence-social-media-travel/>

[27] SIMILARWEB, *Analysis rastreator.com*. [Consulta 18 Noviembre 2016]. Disponible en: <https://www.similarweb.com/website/rastreator.com>

[28] APPLE ITUNES, *KAYAK, Flights, Hotels & Cars App*. [Consulta 10 Noviembre 2016]. Disponible en: <https://itunes.apple.com/us/app/kayak-flights-hotels-cars/id305204535?mt=8>

[29] EKOMI, *Valoración para Rastreator.com*. [Consulta 10 Noviembre 2016]. Disponible en: <https://www.ekomi.es/testimonios-rastreatorcom.html>

[30] FREECOMPANYACCOUNTS, *rastreator.com. Limited Annual reports*. [Consulta 4 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://www.freecompanyaccounts.co.uk/company/rastreatorcom>

[31] MARKETREALIST, *Analyzing Trivago's Financials: Revenue at the Cost of Ads*, Schmint, A. November 2016. [Consulta 11 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://marketrealist.com/2016/11/analyzing-trivagos-financials-revenues-cost-ads/>

[32] UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *Expedia, Inc Annual and Transition report FORM 10-K 2012*. [Consulta 18 Noviembre 2016]. Disponible en: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1324424/000119312511030900/d10k.htm>

[33] LUISMARKETINGONLINE, *Qué listo es Rastreator: Aprovechando con SEO el branding de la competencia*, Lopez L.F. Junio 2014. [Consulta 18 Noviembre 2016]. Disponible en: <http://luismarketingonline.es/que-listo-es-rastreator-aprovechado-con-seo-el-branding-de-la-competencia/>

[34] NETMARKETSHARE, *Desktop Search Engine Market Share*. [Consulta 15 Diciembre

2016]. Disponible en: <https://www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=0>

[35] REZDY, *Travel Statistics for Tour Operators. A compilation of statistics for the Tours & Activities Sector*. [Consulta 15 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://www.rezdy.com/resource/travel-statistics-for-tour-operators/>

[36] ACOTEX, *El comercio textil en cifras, un compromiso con el sector y economía, informe 2014*. [Consulta 16 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/wp-content/uploads/sites/59/2013/11/El-Comercio-Textil-en-Cifras-2014-ACOTEX.pdf>

[37] MANUTENCION Y ALMACENAJE REVISTA DE LOGÍSTICA, *Diseño de cadenas de suministro para la venta omnicanal en la moda, Enero 2015*. [Consulta 16 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://www.manutencionyalmacenaje.com/es/notices/2015/01/disenio-de-cadenas-de-suministro-para-la-venta-omnicanal-en-la-moda-37774.php#.WHwDSVy2vIV>

[38] TELEFONICA, *Telefonica Global Millenial Survey: Global results 2015*. [Consulta 16 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://survey.telefonica.com/globalreports/>

[39] DBK, *Observatorio Sectorial de DBK, Informe sector muebles Octubre 2016*. [Consulta 16 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://www.elperiodicodeyecla.com/22484-2/>

[40] EXPANSION, *Ikea lanza el servicio de venta online en España con una prueba piloto en Valencia y País Vasco*. [Consulta 16 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/09/14/57d8fe0bca4741cd128b465d.html>

[41] CNMC, *Informes de comercio electrónico*. [Consulta 18 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://telecos.cnmc.es/informes-comercio-electronico>

[42] CETELEM – NIELSEN, *El comercio electrónico en España: tendencias y comportamientos de compra, El Observatorio Cetelem 2015*. [Consulta 19 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://www.elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2015/12/observatorio-cetelem-ecommerce-2015.pdf>

[43] GOOGLE, *Think with Google, DIY's digital markeover: Understand today's Do It Yourself shopper*. [Consulta 19 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://www.thinkwithgoogle.com/infographics/diy-digital-makeover.html>

[44] EY (ENRST & YOUNG), *Informe de Evolución y Perspectivas eCommerce 2015*. [Consulta 19 Diciembre 2016]. Disponible en:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evoluci%C3%B3n_y_perspectivas_eCommerce_2015/\\$FILE/EY-Informe-Tendencias_eCommerce-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evoluci%C3%B3n_y_perspectivas_eCommerce_2015/$FILE/EY-Informe-Tendencias_eCommerce-2015.pdf)

[45] VIJAYALAXMI, S., SRINIVASA,T. *Consumer Buying Behaviour for Electronic Products. A Study of select items*, India, Vol.7 Issue.2 April, 2015. [Consulta 15 Diciembre 2016]. ISSN: 0975-5662, Disponible en: http://www.ijrct.org/documents/april2015/ijrct_vijayalaxmi-april_15.pdf

[46] CTA, *Consumer Electronics Industry Revenues to Reach All-Time High in 2014, Projects CEA's Semi-Annual Sales and Forecasts Report*. [Consulta 19 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://www.cta.tech/News/Press-Releases/2014/July/Consumer-Electronics-Industry-Revenues-to-Reach-Al.aspx>

[47] IDEALO, *Estudio de las redes sociales: ¿Qué canales son los más utilizados por los negocios online? Comparación por países y sectores* [Consulta 5 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://www.idealo.es/prensa/264-estudio-de-las-redes-sociales-que-canales-son-los-mas-utilizados-por-los-negocios-online-comparacion-por-paises-y-sectores.html>

[48] GOBIERNO DE ESPAÑA, *La sociedad en red. Informe anual 2015*. [Consulta 20 Diciembre 2016]. Disponible en: [http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20Anual%20La%20Sociedad%20en%20red%202015%20\(Edici%C3%B3n%202016\).pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20Anual%20La%20Sociedad%20en%20red%202015%20(Edici%C3%B3n%202016).pdf)

[49] Anderson, D., Sweeney, J., y Williams,T.A. *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*, West Publishing Company. Minneapolis: 1994, pp. 390-392.

[50] PWC, *¿Moda por un tubo? Informe: La relación con el cliente omnicanal en el sector moda en España Retos y oportunidades*. [Consulta 18 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/assets/moda-por-un-tubo-relacion-cliente-omnicanal-sector-moda.pdf>

[51] OBSERVATORIO DE LA MODA ESPAÑOLA, *Informe: El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. [Consulta 18 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://observatoriomodaespañola.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>

[52] UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *Annual report on form 10 K*. [Consulta 19 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1324424/000119312511030900/d10k.htm>

[53] GLOBALWEBINDEX, *The #1 resource for digital consumer insight*. [Consulta 19 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://www.globalwebindex.net>

[54] CORPORA 360, *1 Estudio Retail Digital Estrategia Omnicanal del Retail en España. Análisis de las 119 marcas más representativas del retail Español, su oferta de servicios en el canal físico y digital*. [Consulta 19 Diciembre 2016]. Disponible en: http://iabspain.es/wp-content/uploads/Estudio_Retail_Digital_2015.pdf

[55] LOCALYTICS, *App User Retention Improves in the U.S., but Declines Internationally*. [Consulta 20 Diciembre 2016]. Disponible en: <http://info.localytics.com/blog/app-user-retention-improves-in-the-us>

[56] NANIGANS, *Instagram advertising benchmark report. June 2016*. [Consulta 21 Diciembre 2016]. Disponible en: <https://instagrampartners.com/wp-content/uploads/2016/06/Nanigans-Instagram-Advertising-Benchmark-Report-June-2016.pdf>

[47] ELCOMERCIO, *Abuso de tecnología afecta al cerebro, Alarcón, S. Febrero 2015*. [Consulta 10 Enero 2017]. Disponible en: <http://www.elcomercio.com/tendencias/abuso-tecnologia-efectos-cerebro-usoexcesivo.html>

Bibliografía complementaria

CHATERS, B. (2012), *Mastering Search Analytics : Measuring SEO, SEM and Site Search*, Computer Bookshops Limited, United States of America : O'Reilly Books.

STOKES, R. (2008), *“Mastering Search Advertising: How the Top 3% of Search Advertisers Dominate Google AdWords,”* New York: iUniverse.

CHAFFEY, D. and SMITH, P.R. (2008), *E-marketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Amsterdam.

Anexo A

<p><i>Colaboradores Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Programas de afiliación • Adquisición de competidores • Amadeus 	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Descubrir el consumidor • Optimización constante • Renovar el modelo • Relaciones B2B • Ampliación de contenidos • Optimización de la web 	<p><i>Propuestas de valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorrar tiempo y frustración • Simplificar proceso • Fiabilidad y confianza • Credibilidad • Ahorrar dinero • Búsqueda personalizada • Usuario informado • Canal de venta • Generar perfiles de usuarios • Distribución y marketing • Conexión cliente-proveedor • Descubrir necesidades usuarios • Evolución tecnológica 	<p><i>Relación con el Cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapas iniciales Customer Journey • Integración en las redes sociales • Geolocalización • Contacto atención al cliente. • Subscripciones 	<p><i>Segmentos de mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Turistas • Hoteles • Aerolíneas • Alquiler de coche • OTA's • Usuarios poco especializados e informados en el sector • Aseguradoras • Compañías telefónicas • Bancos
<p><i>Estructura de Costes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes de distribución • Costes en Marketing • Costes tecnológicos • Gastos personal • Costes generales y administración 		<p><i>Fuentes de Ingresos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por distribución CPC • Ingresos por distribución CPA • Ingresos por publicidad CPM <div data-bbox="1608 1053 1957 1228"> <p>LEYENDA</p> <p>Modelo KAYAK</p> <p>Modelo Rastreator.com</p> <p>Ambos modelos</p> </div>		

Imagen A.1. Business Model Canvas KAYAK y Rastreator.com

<p><i>Colaboradores Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Programas de afiliación • “Bloggers” e “Influencers” en redes sociales • Blogs de Moda textil 	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en un Nicho de mercado • Optimización constante • Adaptar contenidos • Publicidad programática • Implementación nuevas tecnologías del mercado <p><i>Recursos clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataformas analíticas • Plataformas utilizadas • Tecnología reconocimiento imagen • Herramientas trackear usuarios • Recursos humanos • Recursos financieros 	<p><i>Propuestas de valor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorrar dinero • Máxima personalización • Simplificación de los resultados • Simplificación de la búsqueda • Reducir riesgos • Ahorrar tiempo • Conexión cliente-proveedor • Descubrir necesidades usuarios • Aumento de ventas de los proveedores 	<p><i>Relación con el Cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las etapas Customer Journey • Comunidad online • Integración en las redes sociales • Cloud y Geolocalización • Contacto atención al cliente. • Subscripciones <p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web • App para móviles • Redes sociales • Apuesta por Instagram • Social media listening • Afiliados • Anuncios en Display en blogs de moda • Email 	<p><i>Segmentos de Mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector moda femenina • Usuarios activos en redes sociales • Usuario habituado a las nuevas tecnologías • Usuario proceso de compra online y offline • Proveedores Moda con tienda física y online
<p><i>Estructura de Costes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Costes de distribución • Costes en Marketing • Costes tecnológicos • Gastos personal • Costes generales y administración 		<p><i>Fuentes de Ingresos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por distribución CPC • Ingresos por distribución CPA • Ingresos por publicidad CPM <div data-bbox="1637 1066 2085 1230"> <p>LEYENDA</p> <p>Conceptos nuevos del modelo Moddy</p> <p>Conceptos de los metabuscadores Rastreator.com y KAYAK</p> </div>		

Imagen A.2. Business Model Canvas Moddy

